

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LARISSA BARBOSA TAQUETTI

**COMPETÊNCIAS, ESTRATÉGIAS E DESENVOLVIMENTO – O CASO DE
SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS LOCALIZADAS EM UM PAÍS EM
DESENVOLVIMENTO**

CURITIBA

2017

LARISSA BARBOSA TAQUETTI

**COMPETÊNCIAS, ESTRATÉGIAS E DESENVOLVIMENTO – O CASO DE
SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS LOCALIZADAS EM UM PAÍS EM
DESENVOLVIMENTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, área Tecnologia e Inovação, da Universidade Federal do Paraná, setor de Tecnologia, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Dr. Prof. Marcelo Gechele Cleto.

CURITIBA

2017

T175c

Taquetti, Larissa Barbosa

Competências, estratégias e desenvolvimento – o caso de subsidiárias estrangeiras localizadas em um país em desenvolvimento / Larissa Barbosa Taquetti. – Curitiba, 2017.
123 f ; il. color : 30 cm.

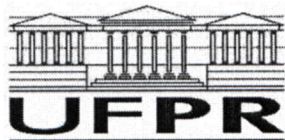
Dissertação - Universidade Federal do Paraná, Setor de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2017.

Orientador: Marcelo Gechele Cleto

Bibliografia: p. 102-14.

1. Comércio internacional. 2. Empresas subsidiárias. 3. Empresas multinacionais – Brasil – Administração. 4. Eficiência organizacional. 5. Comportamento organizacional. 6. Desenvolvimento organizacional. I. Universidade Federal do Paraná. II. Cleto, Marcelo Gechele. III. Título.

CDD: 338.5





MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor TECNOLOGIA
Programa de Pós-Graduação ENGENHARIA DE PRODUÇÃO


TERMO DE APROVAÇÃO

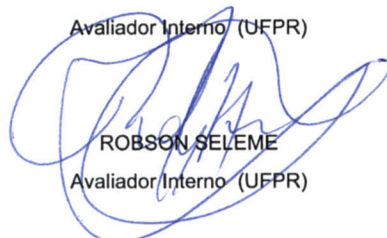
Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **LARISSA BARBOSA TAQUETTI** intitulada: **COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS E DESENVOLVIMENTO - O CASO DE SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS LOCALIZADAS EM UMA PAÍS EM DESENVOLVIMENTO**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO.

Curitiba, 21 de Fevereiro de 2017.


MARCELO GEHELE CLETO
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)


FERNANDO DESCHAMPS
Avaliador Externo (PUC/PR)


MARIA TERESINHA ARNS STEINER
Avaliador Interno (UFPR)


ROBSON SELEME
Avaliador Interno (UFPR)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me proteger e me conceder a sabedoria para mais esta conquista.

Ao meu orientador, professor Marcelo Gechele Cleto, pelo conhecimento compartilhado, pela disponibilidade, atenção e por todos os momentos de apoio.

Aos meu pais, Carlos e Olga, a quem também dedico este trabalho, pelo incentivo constante à minha formação em todas as etapas da vida. Todo o suporte de vocês, nos momentos alegres ou de insegurança, me encoraja a seguir em frente.

À minha irmã Camila, pelo carinho, confiança e companheirismo.

À minha irmã Carla e ao meu cunhado Janderson, que me acolheram em Curitiba e com quem pude contar em todas as situações. Obrigada pelo estímulo e compreensão.

Ao meu sobrinho Miguel, por me proporcionar os melhores sentimentos desde que nasceu.

Aos amigos do PPGEF, Vanessa, Lucas, David e Antonio, e à secretária Mariene, pelo auxílio nos estudos e pesquisas, pelo conforto nos períodos de aflição e pelos momentos de risadas e descontração. Em especial, agradeço à Simone e à Rosane pela amizade essencial que construímos durante estes anos.

Ao professor Fernando Deschamps, pelo apoio na metodologia e sugestões de pesquisa.

Aos profissionais das organizações estudadas, pela colaboração e participação.

Por fim, agradeço a todos que por algum motivo contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

A internacionalização de empresas tem se tornado cada vez mais frequente diante da abertura econômica dos mercados e das oportunidades procedentes deste cenário. O investimento direto no exterior beneficia tanto o investidor, por meio da expansão de seus negócios e aumento dos rendimentos, quanto o receptor, cujas taxas de crescimento econômico do país são ampliadas conforme tecnologias adquiridas. Nesse contexto, as subsidiárias exercem papel fundamental para os objetivos estratégicos da multinacional. A capacidade que as subsidiárias apresentam em relação ao acesso ao conhecimento, ideias e oportunidades nas regiões específicas onde as mesmas se encontram se torna um fator relevante e fundamental para a geração de competências nas organizações. No entanto, ainda não se tem um entendimento pleno acerca de como elas se transformam e influenciam as operações internacionais contribuindo para a criação de vantagem competitiva diante das características inerentes às economias em desenvolvimento. Sendo assim, este trabalho tem o objetivo de analisar o comportamento de subsidiárias de multinacionais localizadas em países em desenvolvimento quanto à sua capacidade de geração de competências. Trata-se de uma pesquisa básica com abordagem qualitativa, se caracterizando como exploratória e descritiva em relação aos objetivos. O instrumento proposto para a pesquisa foi o estudo de caso realizado em uma multinacional de origem francesa que possui duas subsidiárias no Brasil. A análise foi conduzida conforme as dimensões do relacionamento matriz-subsidiária identificadas na literatura. Os resultados apontam que a autonomia, orientação empreendedora e contexto local são as dimensões em que as subsidiárias mais se destacam. A integração com a matriz e as iniciativas se mostram como os aspectos mais frágeis. Desse modo, as unidades brasileiras podem ser caracterizadas como subsidiárias que exploram recursos e têm acesso ao conhecimento e habilidades capazes de melhorar a base de competências de toda companhia.

Palavras-chave: Internacionalização. Subsidiária. Relacionamento matriz-subsidiária. Países em desenvolvimento. Competências.

ABSTRACT

The internationalization of companies has become increasingly frequent due to the economic opening of the markets and the opportunities from this scenario. Direct foreign investment benefits both the investor by expanding his business and increasing incomes, as well as the recipient, whose rates of economic growth in the country are amplified according to technologies acquired. In this context, the subsidiaries play a fundamental role for the strategic objectives of the multinational. The ability of subsidiaries to access knowledge, ideas and opportunities in the specific regions where they are found becomes a relevant and fundamental factor for the generation of competences in organizations. However, there is still no full understanding of how they have evolved and influence international operations, contributing to the creation of a competitive advantage in the face of the inherent characteristics of developing economies. Thus, this paper aims to analyze the behavior of subsidiaries of multinationals located in developing countries regarding their capacity to generate competences. It is a basic research with a qualitative approach, characterized as exploratory and descriptive in relation to the objectives. The proposed research instrument was the case study, carried out in a French multinational that has two subsidiaries in Brazil. The analysis was conducted according to the dimensions of the headquarters-subsidiary relationship identified in the literature. The results point out that the autonomy, entrepreneurial orientation and local context are the dimensions in which the subsidiaries more stand out. Integration with the headquarters and initiatives prove to be the most fragile. In this way, Brazilian subsidiaries can be characterized as subsidiaries that exploit resources and have access to knowledge and skills capable of improving the company's skills base.

Keywords: Internationalization. Subsidiary. Headquarters-subsidiary relationship. Developing countries. Competences.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - FLUXOS DE ENTRADA DE IDE GLOBAL E POR GRUPOS NO PERÍODO DE 1995-2015.....	19
FIGURA 2 - MAIORES ECONOMIAS ANFITRIÃS DE IDE EM 2015	20
FIGURA 3 - EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES AO LONGO DOS ANOS.....	22
FIGURA 4 - QUESTÕES-CHAVE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA.....	27
FIGURA 5 - DISPERSÃO GEOGRÁFICA DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS PELO MUNDO	29
FIGURA 6 - DIFERENÇAS ENTRE AS FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL	30
FIGURA 7 - SITUAÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO CONFORME A TEORIA DE REDES.....	44
FIGURA 8 - EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS..	50
FIGURA 9 - PAPÉIS DAS SUBSIDIÁRIAS E CAMINHO PARA ESTRATÉGIAS SUPERIORES.....	57
FIGURA 10 - CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE INICIATIVAS DE SUBSIDIÁRIAS	61
FIGURA 11 - VISÃO DETALHADA DO PROCESSO DE INICIATIVA DE SUBSIDIÁRIAS	62
FIGURA 12 - CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	67
FIGURA 13 - CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	68
FIGURA 14 - PRESENÇA GLOBAL DA MULTINACIONAL	80
FIGURA 15 - AVALIAÇÃO GERAL DA SUBSIDIÁRIA ALFA	89
FIGURA 16 - AVALIAÇÃO GERAL DA SUBSIDIÁRIA BETA.....	90
FIGURA 17 - COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO ENTRE ALFA E BETA	97

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - MOTIVAÇÕES PARA INICIAR O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	28
QUADRO 2 - PRINCIPAIS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	37
QUADRO 3 - SÍNTESE DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	47
QUADRO 4 - COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS DE ESTRATÉGIA MULTIDOMÉSTICO E GLOBAL	52
QUADRO 5 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE EMNS.....	54
QUADRO 6 - DIMENSÕES PROPOSTAS POR FLEURY, FLEURY E BORINI (2012)	59
QUADRO 7 - DIMENSÕES PROPOSTAS POR DIMITRATOS, LIOUKA E YOUNG (2014)	63
QUADRO 8 - DIMENSÕES DO RELACIONAMENTO MATRIZ-SUBSIDIÁRIA.....	64
QUADRO 9 - TÉCNICAS DA COLETA DE DADOS	71
QUADRO 10 - PERFIL DAS EMPRESAS.....	73
QUADRO 11 - AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS DELTA E GAMA	78
QUADRO 12 - CLASSIFICAÇÃO DAS SUBSIDIÁRIAS DA MULTINACIONAL	84
QUADRO 13 - CARACTERÍSTICAS DAS SUBSIDIÁRIAS ALFA E BETA.....	87
QUADRO 14 - PRINCIPAIS REGIÕES AGRÍCOLAS DO MUNDO	93
QUADRO 15 - CONHECIMENTOS GERADOS PELAS SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS	98

LISTA DE SIGLAS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção
ATO – Assemble to order
BGs – Born Globals
CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento
EMN – Empresa Multinacional
EMNEs – Empresas Multinacionais de Países Emergentes
EMNDs – Empresas Multinacionais de Países Desenvolvidas
EMNs – Empresas Multinacionais
FAO – Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
FMI – Fundo Monetário Internacional
IDE – Investimento Direto no Exterior
JV – Joint-Venture
MTO – *Make to order*
MTS – *Make to stock*
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UNCTAD – Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2	OBJETIVO	18
1.2.1	Objetivo geral	18
1.2.2	Objetivos específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA	18
1.3.1	Contribuição acadêmica	21
1.3.2	Contribuição para a Engenharia de Produção	23
1.3.3	Contribuição para as indústrias	23
1.4	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	24
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	25
2.2	FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL	31
2.2.1	Exportação	31
2.2.2	Licenciamento	32
2.2.3	Franquias	33
2.2.4	Joint-ventures	34
2.2.5	Fusões e aquisições	34
2.2.6	Subsidiárias <i>greenfields</i>	35
2.3	TEORIAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	36
2.3.1	A Teoria do Poder de Mercado	37
2.3.2	Teoria do Ciclo dos Produtos	39
2.3.3	Teoria da Internalização	40
2.3.4	Teoria do Paradigma Eclético	41
2.3.5	Escola de Uppsala	43

2.3.6 A Teoria das Redes.....	44
2.3.7 Empreendedorismo Internacional.....	45
2.3.8 Born Globals	46
2.4 SÍNTESE DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	47
2.5 GESTÃO DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS	49
2.6 COORDENAÇÃO E CONFIGURAÇÃO.....	51
2.7 GESTÃO DE SUBSIDIÁRIAS	54
2.8 O PAPEL DAS SUBSIDIÁRIAS DE MULTINACIONAIS E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	55
2.9 DIMENSÕES DO RELACIONAMENTO MATRIZ-SUBSIDIÁRIA	58
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	66
3.2 PROTOCOLO DE PESQUISA	67
3.2.1 Definição de uma estrutura conceitual-teórica.....	68
3.2.2 Planejamento do estudo de caso	68
3.2.3 Condução do estudo preliminar.....	69
3.2.4 Coleta de dados	69
3.2.5 Análise dos dados	71
3.2.6 Geração do relatório de pesquisa.....	71
4 DESCRIÇÃO DO ESTUDO PRELIMINAR	73
4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS PILOTOS	73
4.1.1 Empresa Delta	74
4.1.2 Empresa Gama	75
4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO PRELIMINAR	77
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DA EMPRESA EM ESTUDO.....	79
5.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	79
5.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	80
5.3 AS SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS	85

5.4	AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES PRESENTES NO DESENVOLVIMENTO DAS SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS	88
5.4.1	Subsidiária Alfa	89
5.4.2	Subsidiária Beta	89
5.5	AUTONOMIA, INTEGRAÇÃO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	90
5.6	CONTEXTO LOCAL.....	92
5.7	INICIATIVA	95
5.8	SÍNTESE DO ESTUDO DE CASO.....	96
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
	REFERÊNCIAS	102
	APÊNDICES	115

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, profundas transformações têm ocorrido no cenário da economia mundial. A abertura dos mercados e sua crescente interdependência estimulou as organizações a buscarem novas possibilidades de expansão de seus negócios e, em decorrência disso, a atuação em ambientes internacionais como forma de vantagem competitiva. A internacionalização empresarial, por meio das atividades de produção de bens e serviços, comércio e tecnologia, tornou-se uma tendência cada vez mais intensa diante deste desenvolvimento econômico.

O processo de internacionalização pode ser definido como o envolvimento das operações de negócios da empresa em um outro ambiente que não seja o seu país de origem. O objetivo é organizar seus recursos, estrutura e estratégia visando o mercado externo (GUIMARÃES; NETO; SILVA 2014; ORTEGA; RODRIGUES, 2013). Há duas correntes teóricas envolvidas neste processo. A primeira relaciona os motivos econômicos e as vantagens competitivas associadas a exportação ou ao investimento direto no exterior (IDE). A segunda corrente aborda critérios comportamentais que compõem um conjunto de fases que devem ser seguidas sequencialmente conforme experiência adquirida pela empresa. Nesta abordagem, a primeira fase se inicia com a exportação e a última se dá com a construção de unidades fabris, aquisição ou fusão com outras empresas estrangeiras (BARCELLOS, 2010). De acordo com pesquisa realizada por Conconi, Sapir e Zanardi (2015), o emprego pelas organizações em IDE é quase sempre precedido por exportações (90%). Entretanto, o contrário não é real. Cerca de 99,95% das empresas iniciam a exportação para um mercado estrangeiro sem ter investido anteriormente no local.

Para Fleury e Fleury (2011), a diminuição das barreiras comerciais, financeiras e culturais provocadas pelo processo de internacionalização das empresas, se transformou no fenômeno da globalização. As multinacionais são uma consequência desse fato. Espalhadas por todos os continentes, elas realizam um intercâmbio de tecnologias e movimentam a economia mundial.

Empresas multinacionais (EMNs) almejam um mercado mundial aberto aos seus produtos e à instalação de suas unidades. Em decorrência desse alcance, essas organizações obtêm o domínio no cenário de negócios com uma elevada representatividade no comércio mundial, apresentando-se como pioneira em

atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e detentora da maioria das patentes em todo o mundo (MCGUINNESS; DEMIRBAG; BANDARA, 2013).

De acordo com Barcellos (2010), quando o termo globalização se tornou popular no mundo no final do século XX, ele ainda estava muito vinculado aos países desenvolvidos. De certa forma isto é esperado, visto que suas empresas foram as primeiras a se internacionalizarem. No entanto, apesar das dificuldades enfrentadas e do atraso em relação à exploração do mercado, as empresas dos países emergentes têm impulsionado sua inserção no processo de globalização com o passar do tempo.

Neste trabalho, a classificação quanto ao desenvolvimento econômico do país está fundamentada na definição proposta pelo FMI (Fundo Monetário Internacional) que separa o mundo em dois grandes grupos: economias desenvolvidas ou avançadas e economias em desenvolvimento ou emergentes. Os critérios utilizados levam em conta a renda per capita, a diversificação de exportação e o grau de integração no sistema financeiro global.

Multinacionais de países emergentes (EMNEs) se diferem das multinacionais tradicionais de países desenvolvidos (EMNDs) em variadas características. A principal delas é que as organizações tradicionais entram em mercados estrangeiros para explorar suas vantagens competitivas, como localização de insumos e custos de produção mais baratos. Já as EMNEs se internacionalizam principalmente para explorar ativos estratégicos e atualizar suas capacidades (GULLIEN; GARCIA-CANAL, 2009).

A ascensão internacional de mercados emergentes e suas multinacionais não se comportam de forma semelhante às economias desenvolvidas. Características específicas de cada país e empresa representam um fenômeno distinto que desafia quadros teóricos existentes desenvolvidos para estas organizações (NARULA, 2012; WU; CHEN, 2014; CIRAVEGNA; LOPEZ; KUNDU, 2015).

Fleury e Fleury (2011) destacam que as empresas de países em desenvolvimento primordialmente eram vistas como exportadoras. Hoje, elas assumem operações de produção além das suas fronteiras, seja em forma de contratos ou em investimentos *greenfields*, seguindo um processo sob condições distintas enfrentadas pelas “early movers”.

Além do interesse político por este progresso nas economias emergentes e desenvolvidas, estudiosos da área de negócios internacionais também tem se interessado pelo tema e o resultado deste fenômeno está presente nos estudos que abordam este processo.

De acordo com Vieira (2008), três grandes áreas compreendem os estudos sobre internacionalização: o enfoque econômico, o enfoque comportamental e as abordagens organizacionais. Em todos esses aspectos, a importância das multinacionais é reconhecida nas estratégias de operações globais. Diferentemente das estratégias de operações tradicionais, no contexto internacional as variáveis relacionadas a cultura e logística, por exemplo, têm pesos diferentes (VILLAR; PAIVA, 2012). Sendo assim, conforme Bartlett e Ghoshal (2002), é essencial que a multinacional adote uma coordenação e configuração de suas subsidiárias que responda as demandas deste novo ambiente de competição.

Trabalhos como os de Bartlett e Ghoshal (2002), Ferdows (1997), Birkinshaw e Morrison (1995) e Dunning (1994) discutem a importância das subsidiárias para as multinacionais destacando a necessidade de se elevar seu papel estratégico. Ainda assim, não basta apenas definir a estratégia. É preciso aproveitar melhor seus benefícios. Racionalizar os recursos empresariais em um ambiente internacional torna a organização mais forte e preparada para superar os obstáculos e se consolidar como um potente ativo estratégico.

Para Kostova, Marano e Tallman (2016), novas tecnologias de comunicação e processamento de informação permitem que as multinacionais construam habilidades e experiências para gerir elementos organizacionais em investimentos estrangeiros de uma maneira confiável e menos burocrática do que em um passado recente. A integração matriz-subsidiária além das fronteiras do país de origem é essencial para o sucesso no mercado moderno. Gestores mais instruídos e experientes possibilitam uma maior eficiência organizacional, motivação e inovação nas unidades estrangeiras, de forma que a iniciativa da subsidiária beneficie a multinacional com a criação de vantagens competitivas.

Sendo assim, para competir eficazmente é preciso investir em estratégias de conhecimento e inovação, não apenas sobre o conhecimento tecnológico, mas sobre os mercados, oportunidades e o processo de implementação de estratégias, que deve ocorrer de forma contínua e em todos os níveis da organização (LYNCH;

JIN, 2015), não cabendo unicamente a matriz ser a única fornecedora de conhecimentos e iniciativas.

Embora a investigação sobre o relacionamento matriz-subsidiária esteja se desenvolvendo, ainda há uma escassez de estudos relativos à suas estratégias e formas de organização. Portanto, diante da efetiva influência das subsidiárias na geração de valor para as organizações, pretende-se explorar nesta pesquisa os fatores que contribuem para a evolução das subsidiárias no processo de formação de estratégias internacionais.

1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Dado o cenário em que as organizações estão inseridas, concorrência global, rotatividade de colaboradores e constantes mudanças de tecnologias, alcançar resultados satisfatórios requer métodos de gestão eficazes.

Ao longo dos anos, as subsidiárias têm ampliado suas funções relacionadas as atividades de produção e marketing para se tornarem agentes e difusoras de conhecimento. Dessa forma, elas se afirmam como uma fonte para a criação de valor dentro da organização (MACHADO; BAUER, 2014). Essa geração de conhecimento assume uma contribuição importante nesse contexto. Explorar com cuidado e excelência todos os recursos que as subsidiárias têm acesso se torna uma necessidade para a multinacional. Superar as atribuições iniciais relacionadas apenas às questões de adaptação ao mercado estrangeiro passa a ter uma importância superior dentro da rede corporativa. Por meio da integração matriz-subsidiária, a organização usufrui deste *know-how* para adquirir vantagem competitiva.

Conforme Silveira (2013), o fluxo de conhecimento encontra inúmeras barreiras a serem transpostas para viabilizar a geração de competências. Esses obstáculos estão ligados à dispersão geográfica das unidades, diferenças culturais entre os países, estrutura organizacional, distâncias tecnológicas e fatores motivacionais, tanto do lado receptor quanto do emissor. A autora também salienta que, se essas competências são de extrema importância para multinacionais de países desenvolvidos, elas se tornam ainda mais valiosas para as multinacionais emergentes pois estas se internacionalizam para adquirir novas vantagens,

aprendizados e capacidades. Neste trabalho, competências empresariais são entendidas como a “combinação de atividades e processos que permitem a empresa explorar oportunidades e gerar valor” (DIMITRATOS; LIOUKA, YOUNG, 2014, p. 65).

Devido às diferenças em termos da natureza das subsidiárias, diferentes mecanismos de controle e comunicação são utilizados. Além do mais, esses aspectos podem ser influenciados por questões culturais e estruturais onde é necessário analisar quais técnicas se mostram mais adequadas. Quanto mais forte a integração matriz-subsidiária, maior a chance de a subsidiária trabalhar de forma alinhada a estratégia global e interferir positivamente para a criação de valor (MURITIBA, 2009).

Capacidades são fontes de vantagens competitivas inimitáveis e essenciais para a empresa. Por meio delas, recursos são transformados em produtos ou serviços superiores aos dos concorrentes. Wu, Chen e Jiao (2015) sugerem que atividades como a aquisição, absorção, coordenação e integração de recursos entre as organizações e parceiros geram capacidades. Sendo assim, para que as EMNs superem a competição e continuem a crescer em âmbito internacional, precisam potencializar suas competências em toda rede.

A capacidade que as subsidiárias apresentam em relação ao acesso ao conhecimento, ideias e oportunidades nas regiões específicas onde as mesmas se encontram se torna um fator relevante e fundamental para a geração de competências nas organizações. No entanto, ainda não se tem um entendimento pleno acerca de como elas se transformam e influenciam as operações internacionais contribuindo para a criação de vantagem competitiva diante das características inerentes às economias em desenvolvimento. Para Strutzenberger e Ambos (2014) esse estudo abrange um cruzamento de várias disciplinas de tal modo que a construção da teoria ainda se encontra fragmentada. As autoras destacam que fatores como indivíduos, organização e a rede externa têm sido negligenciados para capturar toda a complexidade deste processo. Pananond (2013) também ressalta que a literatura tem seus dados extraídos excessivamente de subsidiárias em países desenvolvidos onde há melhor infraestrutura e conhecimento tecnológico, no entanto, EMNs que atuam em economias emergentes também podem se tornar centros de excelência em seu setor e conceber vantagens específicas à empresa-mãe.

A partir da análise do desenvolvimento da subsidiária em um país em desenvolvimento, o problema de pesquisa pode ser apresentado por meio da seguinte pergunta:

Como as subsidiárias de multinacionais estrangeiras situadas em países em desenvolvimento contribuem para a criação de competências?

1.2 OBJETIVO

Com base no problema apresentado, estabeleceu-se o objetivo geral e os objetivos específicos para esta pesquisa, conforme descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o comportamento de subsidiárias de multinacionais localizadas em países em desenvolvimento quanto à sua capacidade de geração de competências.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar as características do processo de internacionalização das subsidiárias de multinacionais estrangeiras localizadas em um país em desenvolvimento;
- Identificar quais fatores são determinantes para a geração de competências no desenvolvimento da subsidiária;
- Avaliar o grau de desenvolvimento das subsidiárias estudadas em relação às dimensões do relacionamento matriz-subsidiária propostas na literatura.

1.3 JUSTIFICATIVA

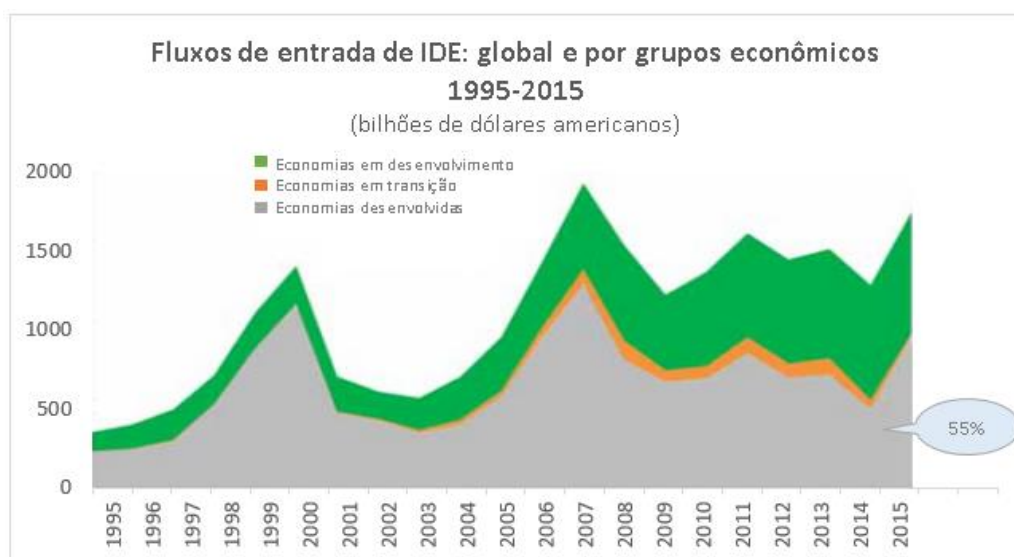
Novos mercados e oportunidades são a aspiração de empresas que aproveitam o novo cenário de abertura econômica, facilidade de comunicação e coleta de informações para se beneficiar do investimento no exterior e alcançar o

mercado internacional com maior eficiência. O resultado desta ocorrência pode ser visto no crescimento e disseminação de multinacionais pelo mundo.

Essa expansão não se limita às nações desenvolvidas. Países emergentes estão ganhando ampla notoriedade dada sua condição de motores da economia mundial e também porque esses negócios não são realizados apenas por países desenvolvidos, dominados pela tríade Estados Unidos, Europa e Japão.

O último relatório publicado pela UNCTAD (2016), *Global Investment Trends Monitor*, aponta que os fluxos globais de IDE subiram 36% em 2015 para uma estimativa de 1,7 trilhões de dólares, atingindo o nível mais alto desde a crise global dos anos 2008-2009. As maiores economias continuam sendo as maiores investidoras dos IDE globais, como mostra a FIGURA 1. A pesquisa atribui este resultado em grande parte a fusões e aquisições transfronteiras.

FIGURA 1 - FLUXOS DE ENTRADA DE IDE GLOBAL E POR GRUPOS NO PERÍODO DE 1995-2015



FONTE: Adaptado de UNCTAD (2016).

Já as economias em desenvolvimento atingiram o recorde de \$741 bilhões, 5% maior do que no penúltimo ano. O destaque é para a Ásia em desenvolvimento, cujos fluxos de IDE superam meio trilhão de dólares, mantendo-se como maior região beneficiária em IDE do mundo, responsável por um terço do destino global de investimentos no exterior.

A pesquisa também mostra que países em desenvolvimento têm forte influência no mercado mundial e correspondem à metade das dez maiores economias anfitriãs para fluxos de IDE no ano, conforme FIGURA 2.

FIGURA 2 - MAIORES ECONOMIAS ANFITRIÃS DE IDE EM 2015



FONTE: Adaptado de UNCTAD (2016).

O Brasil se destaca como o maior recipiente de IDE na América Latina. Embora o país tenha apresentado uma queda de 23% em 2015, os fluxos de investimento somam cerca de 56 bilhões de dólares, atribuídos às aquisições e fusões transnacionais. O investimento em *greenfields*, caracterizado por novas instalações ou aumento da capacidade produtiva de indústrias estrangeiras no país, permanece no mesmo nível que em 2014. (UNCTAD, 2016; FILHO, 2015).

Kotabe, Jiang e Murray (2011) ressaltam que economias emergentes, receptoras de investimentos provenientes de países desenvolvidos, ampliam suas taxas de crescimento econômico por meio dos benefícios da transferência de tecnologia das multinacionais estrangeiras como parceiros de cooperação. Entretanto, para absorver o *know-how* dessas fontes externas e explorá-los a fim de otimizar o desempenho da empresa, é necessário melhorar a capacidade organizacional de absorver este conhecimento.

Dentro desse contexto, as subsidiárias têm um papel fundamental para os objetivos estratégicos da multinacional (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). Segundo Borini e Junior (2009), capacidades construídas na forma de vantagem competitiva em EMNs não devem ser desenvolvidas apenas na matriz. Dentro de uma

multinacional, essa responsabilidade tem mudado constantemente, conferindo às subsidiárias igual importância na criação de competências para a manutenção da empresa (REILLY e SCOTT, 2013). Compreender o relacionamento matriz-subsidiária assim como o papel estratégico exercido pela subsidiária é essencial para que a organização se estabeleça como participante global no seu setor de atuação.

Sendo assim, esta pesquisa justifica-se pela importância do estudo de EMNs presentes em economias emergentes, seu processo de internacionalização e, especialmente, a compreensão dos aspectos associados à evolução da subsidiária como uma fonte potente de competência global. As organizações devem ser capazes de transformar os diferentes obstáculos encontrados nessa expansão em oportunidades de crescimento e inovação no seu modelo de negócio.

1.3.1 Contribuição acadêmica

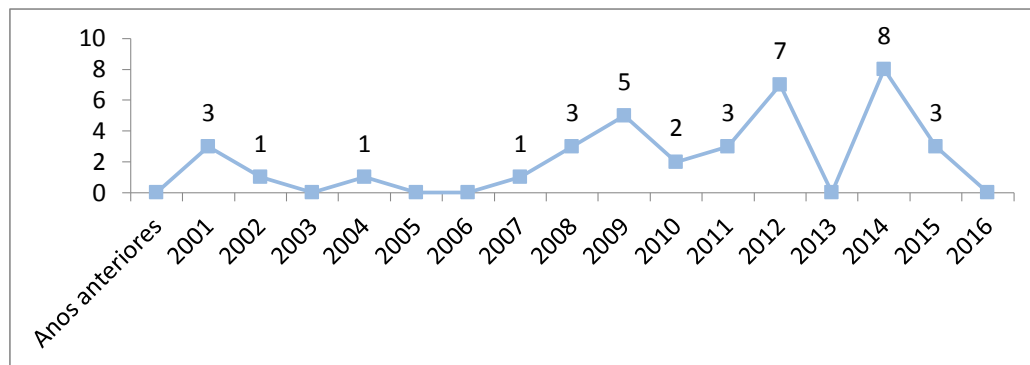
Atribui-se a esta pesquisa uma contribuição para o meio acadêmico visto que poucos estudos relacionados à área de negócios internacionais contemplam o processo de evolução de subsidiárias de multinacionais localizadas em países em desenvolvimento. Apesar do crescimento dessas entidades, o desenvolvimento teórico e empírico dos determinantes envolvidos nessa ascensão e que desempenham um importante papel no comportamento e trajetória de expansão internacional nessas organizações permanecem escassos.

Também é observado que são poucos os estudos em revistas sobre negócios internacionais que analisam a trajetória de subsidiárias em economias emergentes.

Em pesquisa realizada nas bases de dados ScienceDirect (plataforma líder mundial para investigação científica que abrange 25% da produção internacional e conta com as principais revistas relacionadas a temática estudada) e Scopus (maior base de resumos e referências mundiais), por meio do termo de busca “subsidiary and competences”, verificou-se que este campo de pesquisa é relativamente novo, uma vez que os primeiros artigos relacionados ao tema são datados do ano 2001 (TAQUETTI et al., 2016). Nos anos seguintes são encontradas uma ou nenhuma publicação acerca do assunto, até que no ano 2008 o volume de trabalhos se

estende e passa a apresentar um comportamento cíclico com auge nos anos 2012 e 2014, conforme apresentado na FIGURA 3.

FIGURA 3 - EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES AO LONGO DOS ANOS



FONTE: A autora.

Esse aspecto demonstra a relevância e o interesse dos estudiosos frente às dimensões do processo de internacionalização e a interação da subsidiária nas estratégias de negócios da multinacional. Trabalhos como o de Nair, Demirbag e Mellahi (2015) e Cao e Dupuis (2009) também destacam a necessidade de se direcionar os estudos para as economias em desenvolvimento dada suas características frente à economia mundial.

Além disso, a pesquisa identificou a predominância das investigações por meio de levantamentos do tipo survey, que representam 70% da amostra encontrada. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), este método analisa quantitativamente uma amostra significativa de todo um universo para formular possíveis soluções, desta forma, ele se torna adequado para o estudo de multinacionais, pois envolve o alcance global de suas subsidiárias dispersas pelo mundo. Entretanto, a utilização de outras metodologias de pesquisa, como o estudo de caso, embora sejam menos abrangentes que os levantamentos, oferecem uma perspectiva longitudinal sobre este processo. Este fato é argumentado pelos pesquisadores que utilizaram esta abordagem e que, majoritariamente, ressaltam a necessidade de estudos mais específicos (TAQUETTI et al., 2016; HOENEN; NELL; AMBOS, 2014; DIMITRATOS; LIOUKA, YOUNG, 2014; PALMIÉ; KREUPP; GASSMANN; BORINI; FLEURY; FLEURY, 2009).

A partir dessa constatação, verifica-se que o tema abordado possui uma evidente corrente para investigação acadêmica, sendo considerado, portanto, um

objeto de estudo interessante e fundamental, haja vista a lacuna científica a respeito do assunto.

1.3.2 Contribuição para a Engenharia de Produção

Conforme a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2016), a temática sobre gestão de multinacionais e iniciativas de subsidiárias que se pretende desenvolver neste trabalho pode ser enquadrada na grande área 6. Engenharia Organizacional, mais especificamente na área 6.1 Gestão Estratégica e Organizacional.

Este tema pode ser vinculado à área estratégica e organizacional em razão das diretrizes que orientam o processo de tomada de decisão relacionadas a entrada em um mercado estrangeiro e a arquitetura organizacional moldada para se adequar ao ambiente em que está atuando. De acordo com Reilly e Scott (2013), renovações estratégicas e transformações estruturais realizadas em EMNs são as mais evidentes ligações entre teoria e prática. As estratégias da empresa permitem a implementação e coordenação de suas atividades, transformação de recursos e reforma organizacional como forma de obter vantagens competitivas em suas operações.

1.3.3 Contribuição para as indústrias

A expansão internacional de multinacionais para países em desenvolvimento requer estratégias inovadoras e eficientes para superar fraquezas e melhorar sua competitividade. Obter uma melhor compreensão sobre o desenvolvimento de subsidiárias, torna-se uma oportunidade para analisar a transformação da sua condição dentro da cadeia de valor da multinacional.

Para Berry (2014), a globalização faz com que a geração, exploração e partilha de ativos intangíveis, baseados no conhecimento e inovação, se tornem ainda mais importantes e permitem que as empresas se expandam com sucesso nos mercados estrangeiros. Desta forma, pesquisas que se esforçam em compreender essas questões contribuem para a prática empresarial. Além do mais, o estudo colabora com a assimilação das características únicas das subsidiárias de

multinacionais que estão presentes em economias emergentes, objeto deste trabalho.

Sendo assim, este trabalho visa contribuir para a indústria com informações e conhecimento que poderão ser úteis para a gestão de multinacionais, especialmente para os gestores de subsidiárias que pretendem construir posições competitivas dentro da rede da multinacional. Além disso, os fatores compreendidos nesse processo servem como referência para outras empresas que desejam se desenvolver nesses ambientes.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Esta pesquisa será desenvolvida em subsidiárias de multinacionais estrangeiras. Foram classificadas como multinacionais as empresas que mantêm operações internacionais por meio de fusões, aquisições, joint-ventures, centro de tecnologias ou unidades *grenfields*, sendo desconsideradas as subsidiárias dessas empresas que atuam como escritórios comerciais ou centros de distribuição.

O trabalho consiste em um estudo de caso, onde serão analisadas subsidiárias de uma multinacional que estão localizadas em território brasileiro. Desta forma, as considerações deste estudo estarão relacionadas a este universo.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo introduziu o tema, apresentou o problema, os objetivos e as contribuições da pesquisa. No capítulo 2 encontra-se o referencial teórico, cobrindo as teorias sobre o processo de internacionalização de empresas, a gestão de operações internacionais com foco na subsidiária e o desenvolvimento de competências dentro dos papéis exercidos por essas unidades. O capítulo 3 define a metodologia de pesquisa utilizada. O capítulo 4 descreve o estudo preliminar onde é verificado a questão de pesquisa. O capítulo 5 traz as análises e discussões do estudo de caso. O capítulo 6 apresenta as considerações finais do estudo. Por fim, as referências bibliográficas e apêndices concluem o trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que apoia esta pesquisa apresenta as principais teorias sobre o processo de internacionalização de empresas, a Gestão de Operações Internacionais e a Gestão de Subsidiárias.

2.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O processo de internacionalização representa uma alternativa relevante para companhias que buscam o crescimento além do seu mercado doméstico. Ele pode ser definido como o envolvimento das operações de negócios da empresa em um outro ambiente que não seja o seu país de origem. O objetivo é organizar seus recursos, estrutura e estratégias visando o mercado externo (GUIMARÃES; NETO; SILVA, 2014; ORTEGA; RODRIGUES, 2013).

Esta forma de globalização dos negócios provoca numerosas oportunidades e desafios às organizações. Para Kraus et al (2015) decisões sobre internacionalização são complexas e representam muitas vezes *trade-offs* entre alternativas concorrentes. Para os autores, diferentes atributos geográficos, demográficos, econômicos e institucionais do país-alvo, assim como a definição da quantidade de recursos a investir, o nível de controle e o próprio risco que a internacionalização implica são aspectos críticos dessa decisão. No entanto, até mesmo a opção de não considerar a internacionalização pode ser vista como arriscada.

Conforme Dado, Wiktor e Zbikowska (2015), o sucesso no processo de internacionalização depende da capacidade da empresa em realizar estratégias no mercado estrangeiro e das suas habilidades reais nas operações de comércio internacional. Essas decisões estratégicas são as que irão moldar as atividades subsequentes da empresa e suas oportunidades de crescimento além das fronteiras de origem.

Bennett (2007) e Tanure, Cyrino e Penido (2007) apontam como principais vantagens envolvidas nessas operações internacionais:

- a) o acesso a baixos custos de materiais, transporte e mão-de-obra;
- b) superação de barreiras tarifárias e não tarifárias locais;

- c) diversificação de riscos;
- d) acesso à expertise estrangeira;
- e) expansão da marca.

Da mesma forma, os autores citam como obstáculos envolvidos no processo:

- a) alto investimento e retorno demorado;
- b) legislação;
- c) estrutura do mercado;
- d) fatores culturais.

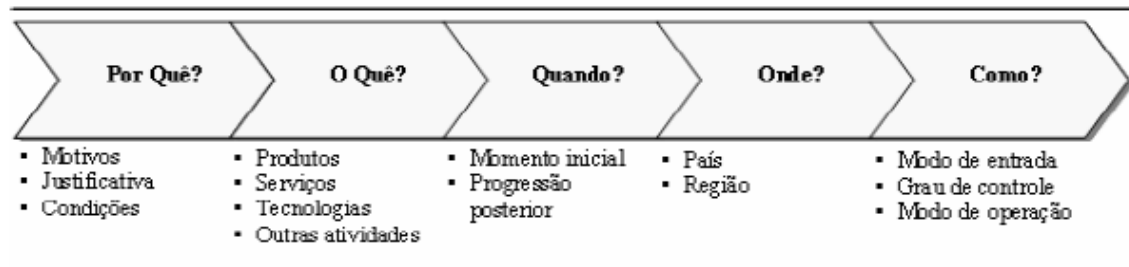
Sendo assim, o processo de internacionalização não pode ser visto apenas como uma ampliação de mercado. Ao aumentar seu horizonte, a empresa se expõe a novos padrões de competitividade apresentados pelas multinacionais e diferentes níveis de qualidade exigidos pelos mercados em que está inserida. Essa presença no exterior, aliada a capacidade de adaptação, vincula à empresa a condição de instituição global qualificada e de credibilidade (SOUZA; VASCONCELLOS; CORRÊA, 2012). Portanto, para atender esse ritmo de mudanças em termos de como as atividades produtivas de bens ou serviços devem ser projetadas e coordenadas, é necessário estabelecer pressupostos básicos da estratégia internacional.

Ao considerar a internacionalização como a estratégia de desenvolvimento dos negócios, é essencial que a organização realize uma análise cautelosa das condições do mercado, bem como suas ameaças e oportunidades. Atuar em variados mercados com características distintas do seu mercado interno possibilita a empresa maior capacidade de sobrevivência frente aos desafios. No entanto, processos de internacionalização não são simples e a decisão estratégica da inserção internacional deve levar em conta os objetivos almejados.

Um estudo de Welch e Luostarinen (1988) reúne seis dimensões-chave que devem ser consideradas na tomada de decisão gerencial: objetos de vendas (o que), métodos de operação estrangeiras (como), mercados (onde), estrutura organizacional, finanças e recursos humanos. Para Galan e Gonzalez-Benito (2001), o processo de internacionalização deve explorar os seguintes questionamentos: (i) Por que internacionalizar? (ii) De que forma internacionalizar? (iii) Para onde internacionalizar? Carneiro e Dib (2007) organizam em cinco questões-chave esta análise, conforme FIGURA 4. Os autores salientam que o processo de

internacionalização não necessariamente se apresenta linear, entretanto, o framework exposto pode ser interpretado como uma representação didática do desenvolvimento.

FIGURA 4 - QUESTÕES-CHAVE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA



FONTE: CARNEIRO e DIB (2007, p. 7).

O início do processo de internacionalização se dá por diferentes motivações e justificativas relacionadas a decisão da companhia em expandir seus negócios no mercado externo. Os motivos mais comuns que objetivam este propósito foram apresentados anteriormente.

Para Leonidou (1995), incentivos para este processo podem ser classificados em internos (características individuais e organizacionais) e externos (características do ambiente onde a empresa está localizada). Como exemplos dos primeiros, são citados a capacidade produtiva ociosa, potencial de crescimento e qualidade exclusiva do produto, enquanto para os estímulos externos são observados a competição no mercado doméstico, crescimento e incentivos do mercado internacional.

Tanure, Cyrino e Penido (2007) destacam que a principal condição por detrás dos esforços de internacionalização é a intenção de manter taxas de crescimento contínuas enquanto o mercado doméstico se mostra saturado. Entretanto, a trajetória de cada organização depende das suas experiências, características do setor e estratégias próprias.

Hollensen (2012) identifica duas categorias de motivações para a internacionalização conforme QUADRO 1. Os motivos proativos são voltados à exploração de competências exclusivas da empresa enquanto os motivos reativos se apresentam como uma reação à pressão do mercado doméstico.

QUADRO 1 - MOTIVAÇÕES PARA INICIAR O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Motivos proativos	Motivos reativos
Metas de lucro e crescimento	Pressão competitiva
Desejo da direção	Mercado interno pequeno e saturado
Competências tecnológicas / produto único	Superprodução / excesso de capacidade
Oportunidades do mercado externo	Pedidos estrangeiros não atendidos
Economias de escala	Ampliar vendas de produtos sazonais
Benefícios fiscais	Proximidade com clientes internacionais / distância psíquica

FONTE: Adaptado de HOLLENSEN (2012).

Os objetos da internacionalização podem ser estabelecidos em grande parte pelas vantagens competitivas desenvolvidas no próprio país de origem. Essas competências evoluem e se potencializam em vantagens específicas da empresa (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007). Estes objetos podem ser traduzidos em produtos, serviços, tecnologias, capacitações gerenciais e outras atividades como vendas, montagem, serviços de apoio e financeiros.

Para Carneiro e Dib (2007), são vários os momentos em que a empresa pode optar pela internacionalização. Estes momentos podem ser definidos conforme as razões e incentivos que a levaram a escolher a expansão no exterior. Uma vez internacionalizada, a decisão de estender ou reduzir as operações internacionais podem ser revistas com o passar do tempo.

Tão importante quanto a motivação para se expandir no estrangeiro, é a escolha do país onde se instalar. Esta é uma decisão primordial no processo de internacionalização e deve ser feita antes de definir o modo de entrada nos mercados externos.

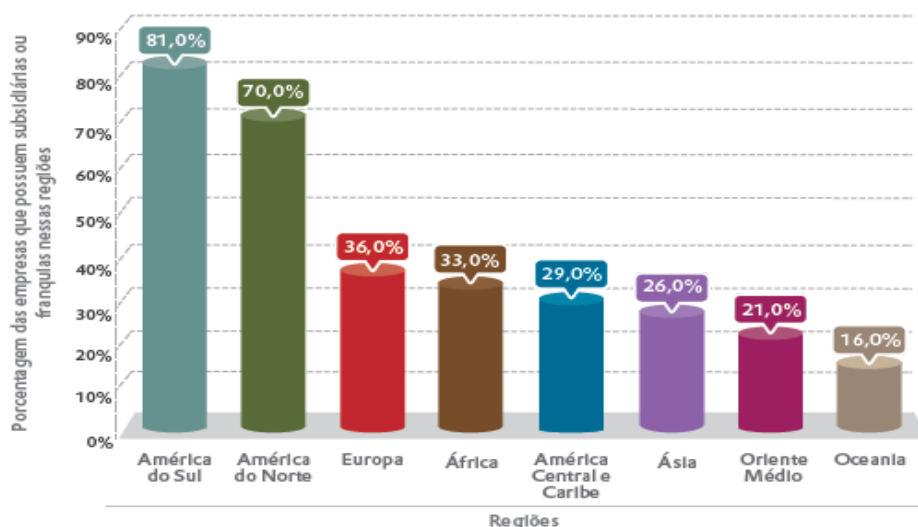
A seleção do país hospedeiro implica em estabelecer uma base para futuras operações internacionais naquele território. Selecionar o destino corretamente requer conhecimento e precaução em relação aos principais concorrentes. Uma escolha equivocada pode acarretar custos altos, principalmente para pequenas e médias empresas. Além do mais, visto que a entrada em outros países é um processo com custo elevado e retorno demorado, um caminho impreciso pode provocar o fracasso da empresa naquela região e desestimular o seu processo de internacionalização.

É importante salientar que blocos econômicos e de comércio originados em diferentes países também exercem certa influência na seleção de mercados. Estas formações têm o intuito de se fortalecerem economicamente e aumentar sua presença no mundo, além de oferecer tratos preferenciais, estreitar as relações e as barreiras comerciais entre os integrantes.

Mota (2007) argumenta que vários estudiosos desenvolveram modelos para seleção de mercados internacionais. No entanto, estes apresentam limitações quanto a abrangência e validação empírica.

Em pesquisa realizada com empresas brasileiras, Rocha, Silva e Carneiro (2007) apontam que a seleção de mercados por estas se mostram fortemente regiocêntricas, isto é, elas se concentram no continente americano, especialmente na América Latina. O mesmo resultado pode ser visto no ranking da FDC (Fundação Dom Cabral) das multinacionais brasileiras no ano de 2015. De acordo com a pesquisa, cerca de 68% das empresas brasileiras com operações no exterior estão localizadas nos países do continente americano. A FIGURA 5 demonstra a dispersão geográfica dessas empresas, comprovando sua grande participação na América. Também é possível identificar sua inserção em outros continentes como Europa, África e Ásia.

FIGURA 5 - DISPERSÃO GEOGRÁFICA DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS PELO MUNDO



FONTE: RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS (2015, P. 55).

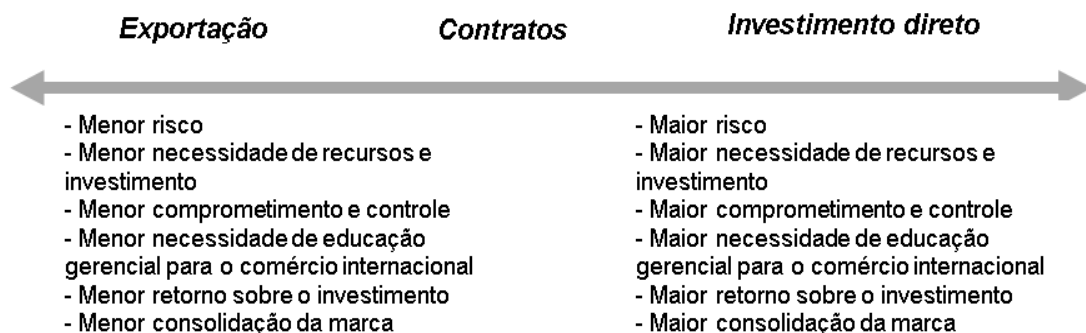
Observa-se que esta seleção de mercados pode ser guiada tanto pela distância geográfica quanto pela psíquica, isto é, a movimentação entre negócios e

mercados são influenciadas por uma gama de fatores relacionados às diferenças entre o país de origem e o país hospedeiro, tais como idioma, cultura e estrutura comercial (BLOMKVIST; DROGENDIJK, 2013).

Uma pesquisa elaborada por Kraus et al (2015) revela que a distância econômica dos países-alvo é o determinante mais importante na percepção dos gerentes quanto ao risco de internacionalização, seguidos pela distância cultural, distância política e distância geográfica, enquanto a decisão por modo de entrada no mercado estrangeiro mostra-se como o menos relevante risco percebido.

Em relação as formas de entrada no mercado externo, há basicamente três grandes opções possíveis: exportação, contratos e investimento direto no exterior (IDE). O grau de controle, risco e potencial de benefícios nesses modelos variam de forma crescente, do mais simples e com menores custos, por meio de exportações, aos mais complicados e com custos elevados, por meio do IDE. A FIGURA 6 ilustra as principais diferenças entre essas estratégias de entrada. No próximo tópico estas questões serão mais amplamente especificadas.

FIGURA 6 - DIFERENÇAS ENTRE AS FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL



FONTE: A autora.

O desenvolvimento da estratégia internacional se concretiza com a seleção da forma de entrada no mercado externo. Em termos gerais, esta escolha não se limita a uma única maneira de entrada. Da mesma forma, a estratégia pode ser revisada e alterada ao longo do tempo, assim como a estratégia após a entrada neste mercado. É de extrema importância a continuidade do planejamento para conquistar e manter o sucesso internacional (DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014).

O posicionamento além do território doméstico não se separa inteiramente das estratégias empresariais locais. Portanto, o primeiro passo é compreendê-las por completo para então conceber estratégias de operação internacionais dentre as mais variadas formas.

2.2 FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL

O processo de internacionalização pode envolver empresas dos mais variados portes e setores da economia. Para iniciar este movimento, a organização não precisa ser necessariamente um benchmarking para alcançar o sucesso no exterior. Mais importante é adotar uma estratégia compatível com seus propósitos, condição e perspectivas.

As estratégias de entrada devem compreender os objetivos, recursos e políticas que conduzirão as operações internacionais durante um período de tempo suficiente para se consolidar no mercado estrangeiro. Este planejamento impõe para cada produto e mercado uma estratégia particular, uma vez que as respostas para os diversos produtos e mercados não seriam iguais. Após elaboração deste plano, as estratégias são reunidas e conciliadas para formar a estratégia de entrada no mercado internacional (ASTOLFI, 2005).

A escolha do método de entrada deve ser feita com muito cuidado pois envolve uma série de fatores que envolvem desde os recursos e capacidades da empresa até a situação econômica, cultural e política do país destino.

Dentro das três grandes opções de ingresso no mercado internacional, a literatura considera como modelos de estratégias de entrada: exportação, licenciamento, franquias, joint-ventures, aquisições e instalação de subsidiárias (ROOT, 1994; CLETO, 1996; KUAZAQUI; LISBOA, 2009). A seguir, são feitas algumas considerações sobre cada um deles.

2.2.1 Exportação

A exportação possibilita a participação da empresa no mercado internacional por meio da venda de seus produtos sem que seja necessário a instalação de unidades fabris no território de destino. É o modelo menos custoso para a

companhia e, devido a isso, ele se revela como o mais utilizado no universo das PMEs. Embora ofereça menos riscos e comprometimento, uma maior quantidade de gastos em logística e marketing são necessários. A periodicidade da exportação pode ser esporádica, liberando seu excesso de produção, ou regular, com programação das vendas (MOTA, 2007).

Há dois tipos de exportação: direta e indireta. Na exportação direta, a empresa tem o domínio da negociação diretamente com seus clientes. Ela pode criar um departamento específico para as atividades de exportação com o objetivo de aumentar o retorno sobre essas operações. Ela também pode exportar para um intermediário (distribuidor, agente ou importador), propiciando um contato próximo com este país. Já a exportação indireta envolve a terceirização do processo. Com isso, a margem de retorno é reduzida assim como o risco inerente a essas operações. A exportação indireta é mais frequente em PMEs e organizações que estão iniciando o processo de internacionalização (KUAZAQUI; LISBOA, 2009).

2.2.2 Licenciamento

O licenciamento se configura como uma prática de comércio em que a empresa que deseja se internacionalizar, a licenciadora, permite que outra empresa situada no exterior, a licenciada, usufrua da sua propriedade intelectual (marca, patentes, conhecimento ou materiais) em troca de royalties por produto fabricado ou vendido pela licenciada. Este acordo contratual transfere para a empresa estrangeira os direitos de produzir determinados produtos fora do país de origem. São exportados ativos intangíveis ao invés do produto físico. Desta forma, a licenciada assume os investimentos de fabricação, logística de distribuição, marketing e demais riscos da aplicação (GANZER et al, 2011).

Esta modalidade oferece diversas vantagens para a entrada em mercados internacionais, proporcionando o ingresso e conhecimento do produto em outro ambiente com o mínimo de custos e despesas para se fabricar um produto no exterior, além de reduzir problemas com a burocracia do comércio internacional, aumentar os retornos do investimento em P&D e facilitar o acesso a parceiros locais.

Por outro lado, o licenciamento apresenta um baixo potencial de lucratividade quando comparado a outras modalidades de entrada no mercado

estrangeiro. Ainda que ofereça benefícios, a empresa pode ficar dependente da licenciada para atingir outro mercado e sofrer as consequências de ter sua marca vinculada à possíveis qualidade e serviço ao consumidor inferiores aos níveis da licenciadora, além de ameaças de cópias, falsificações e surgimento de um eminente concorrente. Isto poderá implicar em futuras decisões estratégicas no país hospedeiro.

2.2.3 Franquias

O sistema de franquias ou *franchising* tem semelhanças com o licenciamento, porém envolve um recurso comercial mais profundo, regulado pela imagem e padronização dos negócios da marca que será reconhecida internacionalmente. Neste modelo, a empresa, franqueador, proporciona o direito para que outra empresa, franqueada, possa empregar seus produtos, métodos de operação e a própria marca. O franqueador também instrui o franqueado quando a estrutura, marketing e gerenciamento da firma. Para isto, é necessário que o franqueador tenha um bom portfólio de negócios com produtos e serviços que possam ser oferecidos dentro um plano organizado e uniformizado. Em troca deste suporte, determinadas taxas são pagas ao franqueador e o franqueado se responsabiliza pela comercialização, recursos humanos e investimentos de infraestrutura (FREITAS; BARTH; LEDUR, 2011).

Os contratos de *franchising* possibilitam uma entrada rápida no mercado estrangeiro de maneira padronizada. No entanto, essa padronização não impede que os produtos sejam adaptados aos diferentes aspectos culturais de cada país (CLETO, 1996).

A expansão de franquias internacionalmente tem aumentado ao longo dos anos. Em levantamento realizado pela ABF (Associação Brasileira de Franchising) e ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), a presença de franquias brasileiras no exterior cresceu em 41% no ano de 2014, com 134 redes espalhadas em 60 países.

Esse tipo de modalidade traz segurança para ambas as partes. Entretanto, alguns conflitos na relação franqueador-franqueado podem impedir o fortalecimento do negócio. Além das divergências legais entre os países, pode haver taxas

elevadas com pouco apoio em troca, exploração em um dos lados e o franqueado pode reduzir a qualidade nos seus pontos de vendas, aumentando suas próprias margens, mas prejudicando a marca do franqueador (COMBS et al, 2011; AKREMI; MIGNONAC; PERRIGOT, 2011).

2.2.4 Joint-ventures

Conforme Bakaj (2013), há dois tipos de *joint-ventures* (JV) e elas se diferenciam pela nacionalidade que os co-ventures possuem: a nacional e a internacional. Neste trabalho, abordaremos expressão *joint-venture* internacional, que pode ser definida como uma aliança estratégica entre duas ou mais empresas de diferentes países que se associam para formar uma nova organização com participação proporcional dos dividendos (LARIMO; NGUYEN; ALI, 2016).

Este investimento promove a divisão dos riscos e dos recursos necessários para o sucesso da JV. A experiência da empresa local possibilita maior conhecimento do mercado e estrutura econômica do país, assim como os aspectos culturais que influenciam os consumidores. A empresa estrangeira contribui com recursos tecnológicos e técnicas de operação que intensificam o desenvolvimento da competitividade empresarial (MOTA, 2007). A aliança estratégica formada por essas organizações viabiliza a iniciativa internacional quando os recursos financeiros, físicos ou gerenciais não são suficientes para o investimento individual direto.

As principais desvantagens relacionadas a essa modalidade abrangem os conflitos inerentes a esta forma de governança (KOBERNYUK; STILES; ELLSON, 2014; REUER; KLIJN; LIOUKAS, 2014). Questões de controle e coordenação em tempo hábil, fatores culturais e ambiente organizacional podem diminuir a eficiência da administração local e provocar baixo desempenho nas operações. Assim como no contrato de licenciamento, pode haver o risco da empresa parceira se tornar um concorrente ou ocorrer a junção entre as duas.

2.2.5 Fusões e aquisições

Fusões são negociações em que duas ou mais empresas se incorporam por meio da troca de ações, unificando suas operações para criar uma nova empresa ou

assumir a identidade jurídica de uma delas. As aquisições estabelecem uma mudança na estrutura societária por meio da compra de ativos empresariais ou pela compra total das ações de uma companhia com o objetivo de transforma-la em uma de suas unidades de negócios.

Tanto as fusões quanto as aquisições possibilitam uma entrada ágil no mercado internacional e um retorno sobre o investimento mais rápido. Essas estratégias de entrada também proporcionam recursos humanos e tecnológicos. Kuazaqui e Lisboa (2009) citam como principal benefício a carteira de clientes da empresa. Para Camargos e Camargos (2015), do ponto de vista econômico-financeiro, os processos de fusão e aquisição têm como principal motivação alcançar um melhor desempenho que leve a criação de valor ao acionista.

De acordo com estudos da KPMG (2016), empresas de capital brasileiro estão cada vez mais comprando empresas estrangeiras. Em 2015, 65 operações deste tipo, entre fusões e aquisições, foram concretizadas. A pesquisa aponta que esta modalidade no âmbito internacional tem se fortalecido devido mercado doméstico não estar tão aquecido.

No entanto, fusões e aquisições são operações custosas e exigem dos condutores experiência e habilidades propícias para negociações em que conflitos culturais e gerenciais característicos desses processos podem se manifestar.

2.2.6 Subsidiárias *greenfields*

Dentre as estratégias de entrada no mercado internacional, a instalação de subsidiárias *greenfields* representa a modalidade que mais requer comprometimento por parte da empresa devido os altos riscos e controle envolvidos. Em compensação, o investidor alcança as maiores taxas de retorno comparadas aos outros modos de entrada discutidos.

Nesta forma de investimento, recursos financeiros são aplicados direto no país hospedeiro, seja na compra de ativos, com o objetivo de agir efetivamente na gestão da empresa em questão (AMAL; SEABRA, 2007), seja na instalação de escritórios, de uma nova unidade fabril ou linha de montagem. A proximidade com o mercado local reduz despesas com transporte e favorece a adaptação de produtos e serviços a uma diferente cultura, além de oferecer maior velocidade de entrega.

Conforme Atsumi, Villela e Freitas (2007), há mais duas grandes vantagens em iniciar uma filial própria além das fronteiras do país de origem. A primeira se refere a empresas com bases tecnológicas, cujo risco de perder o controle sobre a tecnologia é reduzido de acordo com a estratégia de internacionalização, e a segunda diz respeito a busca pelo reconhecimento global. A presença e o controle das operações em outros países permite à empresa adotar estratégias globais com maior exploração da sua vantagem competitiva nos mercados-alvos.

Para Schmid e Schurig (2003), a instalação de subsidiárias iniciou-se com o objetivo de alcançar novos mercados e obter matéria-prima e mão-de-obra mais baratas. Tecnologias e P&D para inovação de produtos eram atividades exclusivas da matriz. No entanto, atualmente, as subsidiárias estão exercendo cada vez mais funções críticas dentro da multinacional, inclusive desenvolvendo competências com impacto significativo para aumentar o conhecimento e contribuir coletivamente com a organização.

Birkinshaw e Morrison (1995), Ferdows (1997), Birkinshaw e Hood (1998), Bartlett e Ghoshal (2002), Ambos, Ambos e Schlegelmilch (2006) e Ambos, Andersson e Birkinshaw (2010) desenvolveram importantes trabalhos relacionados às operações estratégicas das subsidiárias frente a multinacional. A literatura sobre o tema ganha crescente importância diante do novo ambiente de competição em que as empresas criam valor por meio da combinação de seus recursos dispersos globalmente.

2.3 TEORIAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Conforme discutido anteriormente, o processo de internacionalização permite que empresas estabeleçam e conduzam transações comerciais com outros países que não seja o seu de origem. Esse envolvimento proporciona uma abertura progressiva em novos mercados, crescente produtividade e experiência para concorrer com outras indústrias.

A literatura aborda este processo por meio de duas linhas de pesquisa que classificam as teorias de internacionalização. A primeira tem ênfase em aspectos econômicos, onde a empresa examina fatores economicamente relevantes para decidir seu caminho de expansão internacional. Conforme Fleury e Fleury (2007),

essa abordagem parte do pressuposto de que as organizações se internacionalizam ou para explorar vantagens competitivas ou para realizar operações que seriam mais eficientes e acessíveis em outro país. A segunda teoria possui um enfoque comportamental e considera a expansão ao exterior de forma gradual e sequencial, motivada pelo conhecimento do mercado. De acordo com Stal (2010), essa abordagem corresponde a um processo incremental onde as empresas ampliam seus investimentos sob forma de escritórios comerciais, lojas e fábricas.

O QUADRO 2 apresenta os principais modelos descritos na literatura para análise da internacionalização.

QUADRO 2 - PRINCIPAIS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Aspectos econômicos	Aspectos comportamentais
Teoria do Poder de Mercado	Escola de Uppsala
Ciclo de Vida dos Produtos	Teoria de Redes
Internalização	Empreendedorismo Internacional
Paradigma Eclético	Born Globals

FONTE: A autora.

Os próximos tópicos são dedicados a elaborar uma breve análise individual para cada teoria.

2.3.1 A Teoria do Poder de Mercado

A Teoria do Poder de Mercado caracteriza o desejo pela internacionalização como uma estratégia para aumentar sua participação no mercado. Para isto, é necessário que a empresa possua vantagens competitivas que superem as desvantagens de atuar em outro país (SILVA et al, 2013).

A abordagem proposta por Hymer (1960) considera que ao investir no exterior por meio de atividades produtivas, a organização consente que os custos e riscos dessas operações provocarão o aumento do seu poder de mercado e crescimento dos lucros conforme progresso na produção internacional.

Hymer (1960) classifica em duas categorias o investimento no estrangeiro. A primeira, chamada de “investimento de portfólio”, considerava apenas a taxa de juros com o objetivo de maximizar seus lucros investindo somente nos países onde o

retorno financeiro seria maior. No entanto, o autor julgou essa teoria muito insciente visto que ela não considerava fatores de risco e barreiras à movimentação do capital. A segunda classificação, do “investimento direto”, não considera a taxa de juros como único motivador da internacionalização, mas no lucro que pode ser gerado com o controle da empresa no exterior. Dessa forma, duas motivações principais colaboravam com esse tipo de investimento: remoção de um competidor potencial mediante aquisições e a apropriação de capacidades desenvolvidas no país hospedeiro que proporcionava alguma vantagem para a empresa, desde o know-how até acesso privilegiado a fontes de crédito.

De acordo com essa teoria, o crescimento no mercado doméstico capacitava a organização por meio de aquisições e desenvolvimento de competências que gerariam lucros e o monopólio doméstico possibilitaria o investimento no exterior, com o objetivo de obter participação similar nos dois mercados (DIB, 2008). Entretanto, Hymer (1960) verificou que o país hospedeiro também poderia possuir uma natureza monopolística e identificou quatro cenários “puros” relacionando as variáveis presentes nas operações internacionais.

O primeiro cenário analisa indústrias de diferentes países que pertencem ao mesmo mercado. Dessa forma, poderia haver fusões e emergir uma única indústria com divisão de lucros ou manter acordos de competição. Porém, se houvesse interdependência e um número pequeno de empresas, um novo arranjo deveria ser feito.

No segundo cenário, operações internacionais também ocorreriam onde algumas indústrias têm vantagem sobre outras. Em exemplo é a obtenção de patentes. Neste caso, poderia acontecer casos de compartilhamento de mercados, além de brecha para barganhas.

No terceiro cenário, operações internacionais surgiriam a partir da interdependência de indústrias em diferentes países por motivos que não estejam relacionados a imperfeição do mercado ou desequilíbrio de capacitações. Neste caso, lucros gerados em um país implica em prejuízos em outro país. Logo, a diversificação do portfólio dos investidores é estimulada.

Por fim, o quarto cenário implica em situações onde não há operações internacionais, seja pelas características das indústrias e países ou pelos rumos da economia mundial.

Sendo assim, de acordo com o autor, diversos fatos podem explicar o processo de expansão internacional e a Teoria do Poder de Mercado mostrou que as abordagens desenvolvidas até então eram incapazes de explicar as operações internacionais das multinacionais.

2.3.2 Teoria do Ciclo dos Produtos

O conceito do ciclo de vida do produto se divide em quatro estágios: o desenvolvimento do produto, o crescimento, maturidade e declínio. Vernon (1966) parte desse pressuposto e desenvolve um modelo onde o fluxo comercial e a estratégia de entrada no mercado estrangeiro por meio de unidades fabris são explicados pelo ciclo de vida do produto.

A Teoria do Ciclo dos Produtos analisa os fatores que contribuem para que um novo produto surgido em determinado país tenha sua produção transferida para outra região além das fronteiras do país de origem. Essa abordagem, portanto, considera o IDE como uma forma de prolongar a existência do produto quando há forte concorrência e saturação no país doméstico e ele pode ser introduzido em um novo mercado (PESSOA; MARTINS, 2007).

Vernon (1966) classifica em três os estágios do desenvolvimento do produto. A primeira fase é a “introdução”, onde as decisões de investimento, produção, insumos e fornecedores têm maior grau de complexidade e, por seu um produto novo, suas especificações podem sofrer alterações. Nesse começo, custos relacionados à inovação ganham maior relevância e interesse em comparação aos custos de produção, tendo o mercado ainda considerado incerto.

Na segunda fase do ciclo, chamada “maturação”, o produto alcança maior maturidade. Devido a isso, tem-se o crescimento da concorrência e o desejo de diversificar as estratégias de produção para preservar o mercado. Com a redução da variabilidade do processo e estabilidade da produção, as decisões de investimento para produção fora do país de origem começam a surgir.

A terceira e última fase, denominada “padronização”, alcança o grau máximo de maturidade do produto e produção. Neste momento, os custos de mão-de-obra ganham mais importância, assim como a melhoria da tecnologia incorporada nos equipamentos e processos frente aos fatores relacionados às atividades de

inovação. Nesse estágio, a posição que a empresa atingiu por si só se torna uma oportunidade de investimento internacional. No entanto, a necessidade de agir para evitar perda de mercado e renda, faz com que a organização dê início ao processo de internacionalização.

De acordo com Pessoa e Martins (2007), países menos desenvolvidos se apresentam como vantagem competitiva para localização de subsidiárias de produção, visto que o baixo custo da mão-de-obra dessas regiões tende a ser o fator determinante para recepção de investimentos caracterizados pelo elevado grau de padronização dos produtos.

Sendo assim, a continuidade do produto em um novo país favorece a organização com uma nova demanda e a oportunidade de gerar renda com vantagens de localização e menores custos, retomando o ciclo da lucratividade.

2.3.3 Teoria da Internalização

As primeiras ideias discutidas nessa abordagem são atribuídas a Coase (1937). Para este autor, a decisão de entrar no mercado internacional através de unidades fabris está relacionada à comparação de custos entre a criação da subsidiária e os custos de transação referentes à importação e exportação, burocracia e demais barreiras à entrada no exterior. Se os primeiros fossem inferiores aos segundos, então a empresa internalizaria suas atividades em outro país. Bruckley e Strange (2011) consideram esta justificativa teórica como uma das principais sobre a existência da empresa multinacional.

Conforme Dib (2008), a Teoria da Internalização foi formalmente tratada por Buckley e Casson em 1976, que consideraram a expansão das multinacionais como o fator econômico mais importante após a Segunda Guerra Mundial. Para esses autores, quanto maior o tamanho da empresa, maior seria sua multinacionalidade. Essas indústrias também eram caracterizadas pela elevada concentração de pesquisa e capacitação, por abrigar funcionários mais qualificados e possuir taxas de retorno maiores do que as empresas tradicionais.

Buckley e Casson (1976) consentiram que a equalização dos custos e benefícios seria o grau ótimo para a internalização da empresa. Os autores listaram cinco casos de imperfeições no mercado que contribuem para a internalização das

atividades: defasagens temporais significativas, discriminação de preços na exploração de poder de mercado, instabilidade provocada pela concentração bilateral de poder de mercado, assimetria de informação e incerteza do comprador e oportunidade para o estabelecimento de preços de transferência.

Entretanto, como exemplos de negativos para o processo de internalização estão os maiores custos administrativos e de informação, necessidade de viagens, discriminação contra estrangeiros e correspondência imperfeita nas escalas sequenciais de produção (BEMVINDO, 2014).

Considerando os aspectos positivos e negativos da internalização, Buckley e Casson (1976) estabelecem quatro fatores relevantes para decisão de internalizar determinada atividade da empresa:

- 1) Fatores específicos da indústria: características dos produtos, estrutura do mercado externo, relação entre as escalas de produção;
- 2) Fatores específicos da região: distâncias físicas e psíquicas;
- 3) Fatores específicos do país: relações políticas e fiscais entre os países;
- 4) Fatores específicos da empresa: grau de especialização do seu corpo gerencial.

A Teoria da Internalização conta com semelhanças com a Teoria do Poder de Mercado. Entretanto, esta segunda não aborda a construção do conhecimento nesse tipo de investimento (DIB, 2008), que pode ser adquirido com a instalação de subsidiárias de P&D, criação de um conjunto integrado de qualidades e uma rede de transmissão de informações.

Ademais, o que se pode observar nessa abordagem é que, embora justifique o crescimento internacional com os ganhos elevados relacionados aos lucros e geração de conhecimento, esta teoria não compreende outras formas de entrada que não implicam a internalização das operações como, por exemplo, as atividades de exportação.

2.3.4 Teoria do Paradigma Eclético

O Paradigma Eclético ou Teoria OLI (*Ownership, Localization e Internalization*) é originado nos trabalhos de Dunning (1977; 1988) e busca entender

o porquê a organização toma a decisão de investir em outro país. O autor aborda a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional.

Para Dunning, falhas de mercado como custos de transação e informação levariam a empresa a optar pelo investimento direto ao invés de utilizar outras formas de entrada no mercado estrangeiro, tais como licenciamento ou exportação. A instalação de subsidiárias de produção faria com que a companhia restringisse suas competências em sua própria estrutura. Sendo assim, seria necessário adicionar variáveis estruturais, conjunturais, operacionais e estratégicas para entender a decisão de produção internacional (DIB, 2008).

O Paradigma eclético destaca três vantagens diferenciais que caracterizam o IDE de uma organização. A primeira, denominada *ownership*, diz respeito as vantagens resultantes do país de origem que podem ser exploradas no exterior. Estas geralmente estão relacionadas a patentes, habilidades gerenciais e conhecimento. A segunda, denominada *localization*, considera as vantagens resultantes de características do país hospedeiro, tais como recursos naturais e baixo custo de mão-de-obra. A terceira vantagem, denominada *internalization*, supõe que as operações devem ser realizadas pela própria empresa e não por meio de contratos, como franquias e licenciamento (MAEHLER, 2011).

Além disso, Dunning (1988) citou outros fatores que estimulam a internacionalização da produção: assegurar a qualidade final do produto, evitar ou usufruir políticas governamentais e controlar cadeias de distribuição do produto em outro país.

Desta forma, o Paradigma Eclético argumenta que as multinacionais realizam investimento em países abundantes em recursos naturais quando elas desejam esses recursos; elas investem em países com um mercado significativo se o desejo é por novos e maiores mercados; elas investem em países com baixos custos de produção se o interesse é por reduzir custos e aumentar a produtividade; e elas investem que países com fortes características tecnológicas se a busca for a progressão de seus recursos e capacidades.

Sendo assim, esta abordagem acrescenta novos aspectos influentes no processo de internacionalização de empresas.

2.3.5 Escola de Uppsala

Dentre as teorias baseadas na evolução comportamental, o modelo oriundo da Universidade de Uppsala foi o primeiro, o mais citado e testado empiricamente na literatura (ALMODÓVAR; RUGMAN, 2015). O modelo desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) objetiva propor um instrumento básico e explicativo a respeito das etapas do processo de internacionalização de uma empresa.

O Modelo de Uppsala é fundamentado em três hipóteses. A primeira hipótese é que o maior obstáculo para o processo de internacionalização é a falta de conhecimento. A segunda revela que este conhecimento é adquirido justamente por meio dessas operações internacionais. O terceiro pressuposto é que este processo ocorre de maneira gradual (BORINI et al., 2006).

De acordo com essa abordagem, a internacionalização não seria o resultado da aplicação ótima de recursos em outro país com perspectiva econômica, mas sim um processo gradativo decorrente do conhecimento sobre o mercado e do seu comprometimento crescente com o mesmo. Dessa forma, à medida em que a empresa adquire conhecimento sobre determinado mercado, ela se torna mais apta para investir novamente no mesmo, alocar mais recursos e expandir seu investimento.

A Escola de Uppsala também apresenta duas grandes proposições. A primeira é que a escolha do país-alvo não seguiria a condição da distância psíquica, mas em regiões mais próximas geograficamente e com economia semelhante ao país de origem. A segunda é que o investimento se daria de forma sequencial em relação ao emprego de recursos (DIB, 2008). Sendo assim, a organização primeiramente exploraria ao máximo seu mercado doméstico e, após esse estágio, partiria para exportação como forma de entrada no mercado externo, passando por escritórios comerciais e se consolidando internacionalmente com subsidiárias fabris.

Entretanto, o modelo de Uppsala possui uma visão linear que não considera a possibilidade de pular estágios. Esse mecanismo pode ser útil tanto para empresas de países emergentes e desenvolvidos, quanto para indústrias do setor tecnológico. O desenvolvimento gradual não leva em conta a influência de diferentes ambientes e fatores que comprometem as estratégias da empresa.

2.3.6 A Teoria das Redes

A Perspectiva de Networks ou Teoria das Redes, semelhante ao Modelo de Uppsala, também teve origem acadêmica europeia (BEMVINDO, 2014). No entanto, em contraste com a teoria de Johanson e Vahlne, a abordagem proposta por Johanson e Mattson (1988) menciona o fato de que a percepção da matriz por si só não explica o nível de comprometimento das operações no exterior. Dessa forma, os próprios mercados em que a organização desenvolve atividades devem ser encarados como as redes de relacionamento da empresa.

Quando se fala em redes de relacionamento, pressupõem-se tanto as redes externas, que compreendem o relacionamento da organização com seus parceiros de negócio, quanto das redes internas, que são o resultado da relação entre suas subsidiárias (BORINI et al., 2006).

Embora siga o aspecto comportamental da Escola de Uppsala, a Perspectiva de Networks considera que o processo de internacionalização consiste em um desenvolvimento de conexões em rede onde há o envolvimento com outras empresas que possuem recursos e experiência para a construção de parcerias de negócios a fim de obter acesso à informação e conhecimento mutuo e menos custoso (CARVALHO; DIB, 2013). Assim, a tomada de decisão acerca do processo de internacionalização é imposta de forma direta ou indireta pela relação com as redes de negócios, frequentemente utilizadas em cadeias de suprimentos ou para criação de valor.

De acordo com a Teoria de Redes, é possível identificar quatro situações de internacionalização, conforme FIGURA 7.

FIGURA 7 - SITUAÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO CONFORME A TEORIA DE REDES

Baixo grau de internacionalização da firma	O primeiro entrante	O último entrante
	O solitário internacional	O internacional entre outros
Alto grau de internacionalização da firma	Baixo grau de internacionalização do mercado	Alto grau de internacionalização do mercado

FONTE: Adaptado de JOHANSON e MATTSON (1988, p. 298).

A primeira tipologia apresentada, “*the early starter*”, pode ser entendida como uma corresponde da Escola de Uppsala visto que sua expansão internacional se dá de forma incremental por meio do acúmulo de conhecimento, enquanto as outras tipologias, “*the late starter*”, “*the lonely international*” e “*the international among others*” sugerem que a perspectiva de networks se torna um mecanismo valioso para a exploração de relacionamentos potenciais além das fronteiras do país de origem.

Em trabalho posterior, Johanson e Mattson (2003) reconhecem que as redes de relacionamento permitem que as organizações conheçam as capacidades e limites umas das outras, seu acesso a recursos e características comportamentais. Sendo assim, quanto maior a integração da empresa com sua rede externa, maior será o comprometimento, capacidades e competências da multinacional no mercado estrangeiro.

2.3.7 Empreendedorismo Internacional

O Empreendedorismo Internacional enfatiza o papel do empreendedor no processo de internacionalização. Conforme Leite e Moraes (2012), Morrow (1988) foi o primeiro a apresentar a temática na literatura, entretanto, é considerada McDougall (1989) a pioneira no tema por realizar a primeira pesquisa acadêmica teórica-empírica.

Para McDougall (1989), a literatura sobre negócios internacionais assumia que a empresa ao iniciar seu processo de internacionalização já existia previamente. Da mesma forma, os estudos sobre empreendedorismo se limitavam a criação de uma nova empresa. Sendo assim, ambos ignoravam o fenômeno do empreendedorismo internacional, que se organiza em três linhas principais de pesquisa: o impacto das políticas públicas na exportação de pequenas empresas, os empreendedores e as atividades empreendedoras em variados países e comparações entre pequenas empresas exportadoras e não exportadoras (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Esta abordagem une aspectos econômicos das teorias de internacionalização (custos de transação, internalização e características do mercado) com noções de empreendedorismo sobre recursos e vantagens competitivas. Assim, novos empreendimentos internacionais devem ser capazes de

controlar recursos e competências que geram valor em outros países, visto que a escassez de recursos é uma característica comum dessas empresas novas (DIB, 2008).

Um atributo que diferencia empreendimentos internacionais e as multinacionais tradicionais é o uso mínimo de internalização e o uso maior de redes de relacionamento. Segundo Silva, Chagas e Siqueira (2012), o Empreendedorismo Internacional tem grande ligação com a Perspectiva de Redes. Além de ajudar os empreendedores a encontrar aberturas de mercado, as networks também criam alianças estratégicas e outras modalidades cooperativas.

Sendo assim, o Empreendedorismo Internacional se fortalece com a exploração de oportunidades e utilização de estruturas além das fronteiras domésticas que auxiliarão a criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

2.3.8 Born Globals

Conforme visto anteriormente, a abordagem do Empreendedorismo Internacional trouxe à tona um modelo de internacionalização rápido e precoce com operações internacionais iniciadas logo após a fundação da empresa. De acordo com Baronchelli e Cassia (2014), o mercado internacional passou a ser visto como um pacote de oportunidades de negócio e sobrevivência para a própria empresa.

A expressão “*Born Global*” foi introduzida mediante uma pesquisa realizada por Rennie (1993) sobre empresas exportadoras da Austrália que tinham iniciado a internacionalização perto da sua fundação. Apesar dos recursos limitados que normalmente caracterizam empreendimentos recentes, as *born globals* tendem a se expandir para o mercado estrangeiro de uma maneira mais rápida do que as perspectivas de multinacionais tradicionais que operam no mercado doméstico antes de investir no exterior.

Gerschewski, Rose e Lindsay (2015) consideram as BGs como sendo empreendedoras por natureza. Na visão tradicional da abordagem comportamental, o modelo gradativo de internacionalização por meio da atribuição de recursos torna a empresa mais familiarizada com mercados estrangeiros e o investimento acontece de forma incremental. As empresas BGs se diferem na medida em que este

processo não possui uma base gradual. Neste caso, a experiência anterior do fundador da empresa e sua compreensão do mercado são a chave para tomar decisões acerca de quando exportar, visto que empresários e gestores dessas organizações são confrontados com elevadas cargas de imprevisibilidade e pressão em ambiente desafiador (NUMMELA et al, 2014).

A tendência de BGs tem sido facilitada pela globalização. A internet e demais inovações na comunicação reduzem os custos de internacionalização, permitindo que empresas menores e com poucos recursos possam se expandir no exterior. Dessa forma, fundadores de BGs podem enxergar o mundo como seu mercado (KNIGHT; LIESCH, 2016).

O fenômeno das BGs tem crescido cada vez mais e desafiado as variadas visões sobre o processo de internacionalização de empresas. O foco na multinacional grande e bem estabelecida tem dado lugar a pequenas empresas com recursos limitados e que objetiva também lucro, criação de oportunidades e inovação em seus produtos e processos.

2.4 SÍNTESE DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Esta seção apresenta uma síntese das oito teorias de internacionalização de empresas apresentadas anteriormente. A classificação seguiu as questões básicas sobre o processo definidas por Carneiro e Dib (2007) e está apresentada no QUADRO 3.

QUADRO 3 - SÍNTESE DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

	Por quê?	O quê?	Quando?	Onde?	Como?
Poder de Mercado	Busca de novos mercados. Otimizar recursos ou explorar imperfeições nos mercados.	Sem restrições	Assim que surgir a oportunidade para reforçar a presença no mercado	Regiões com concentração de mercado	Exportação ou IDE
Ciclo de Vida	Buscar novos mercados	Produtos	Quando houver	Regiões com menor custo	Unidades fabris

			saturação do produto no mercado doméstico	de produção	
Internalização	Aumentar eficiência pela redução de custos ou riscos com terceiros no exterior	Sem restrições	Quando o custo de se produzir no exterior for menor do que comprá-lo	Regiões que permitam maximizar os lucros	Conforme configuração dos custos de transação no mercado externo
Paradigma Eclético	Explorar ou desenvolver vantagens competitivas no exterior	Sem restrições	Segue o raciocínio da internalização	Regiões com vantagens de “localização”	Exportação, licenciamento ou IDE
Escola de Uppsala	Buscar novos mercados	Sem restrições	Conforme conhecimento obtido pela experiência internacional	Regiões com menor distância psíquica, aumentando gradualmente	Inicia-se pela exportação até a instalação de unidades de produção
Teoria de Redes	Desenvolver relacionamentos em redes internacionais	Sem restrições	Quando houver a necessidade de desenvolver as redes	Conforme as redes internacionais desejadas estão estabelecidas	Depende do grau de internacionalização da empresa
Empreendedorismo Internacional	Buscar novos mercados ou reestruturação da indústria	Sem restrições	Quando o empreendedor achar adequado	Regiões com demanda em potencial	Múltiplas estratégias de entrada podem ser utilizadas
Born Globals	Alcançar o mercado global	Sem restrições	No momento ou logo após sua fundação	Diversas regiões podem ser contempladas simultaneamente	Múltiplas estratégias de entrada podem ser utilizadas

FONTE: Adaptado de BEMVINDO (2014) e CARNEIRO e DIB (2007).

É válido ressaltar que outras teorias econômicas como o modelo de comércio internacional e a teoria de portfólio não foram contempladas neste trabalho devido o propósito do mesmo. Também pode ser observado que as teorias apresentadas, apesar dos diferentes aspectos percebidos em cada uma, podem complementar umas às outras.

2.5 GESTÃO DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

Toda organização realiza um tipo de operação. Uma vez que cada uma delas produz um produto ou serviço específico, um conjunto de operações são necessárias para gerenciar a execução dessas atividades. Dessa forma, a Gestão de Operações compreende todas as ações referentes ao fluxo de materiais e serviços, desde o planejamento e execução à entrega ao cliente final.

A crescente competição empresarial tem se propagado em âmbito global e as EMNs tornaram-se responsáveis por grande parte dos fluxos de investimento econômicos e financeiros do mundo. Essa presença e representatividade internacional têm desafiado as organizações a repensarem suas estratégias de operação em uma base universal (WILLIAMS, 2009). Desse modo, a Gestão de Operações Internacionais surge com novos modelos e teorias que buscam auxiliar as EMNs em sua atuação fora do país de origem.

Para Villar e Paiva (2012, p. 5), embora a gestão de operações tradicional e a gestão de operações internacional sejam semelhantes em sua natureza, “requisitos legais, questões culturais na gestão de pessoas, transporte e manuseio de cargas podem diferenciar-se significativamente quando a operação é local ou quando a operação se dá em plantas localizadas em países com características diferentes”. Assim, a complexidade do processo de internacionalização também afeta as possíveis tomadas de decisão durante a execução de operações além das fronteiras domésticas.

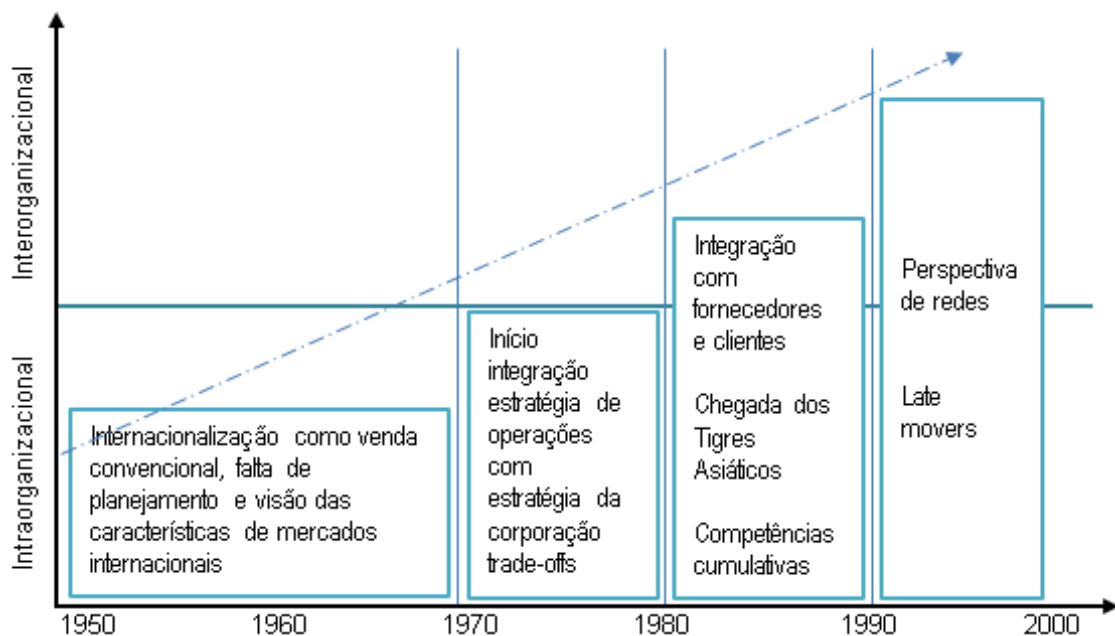
Villar e Paiva (2012) estruturaram em uma perspectiva histórica os estudos sobre Gestão de Operações Internacionais classificando-a em quatro fases, sendo elas:

- 1º. A emergência das estratégias de internacionalização;
- 2º. Os primeiros estudos de estratégias de operações internacionais;

- 3º. A chegada da customização em massa e a globalização;
- 4º. As perspectivas integradas e a chegada dos “late movers”.

Um resumo da evolução e principais aspectos da Gestão de Operações Internacionais pode ser visto na FIGURA 8. A primeira fase indica que os estudos sobre internacionalização se intensificaram na literatura com o fim da Segunda Guerra Mundial como uma resposta das organizações ao seu papel diante do desenvolvimento das nações. Até o fim dos anos 60 esses estudos eram focados nas estratégias de entrada no estrangeiro. A segunda fase, ainda sob uma perspectiva intraorganizacional, aborda os primeiros estudos sobre internacionalização e a imprescindível sinergia entre a formulação da estratégia e o seu desdobramento para as operações de toda organização. A partir da terceira fase, tem-se a discussão acerca da integração da cadeia de produção, localização das unidades no exterior, as diferentes abordagens relacionadas aos aspectos culturais dos países e o impacto dessas decisões na expansão da multinacional. A chegada dos “tigres asiáticos”, as competências cumulativas e a globalização são características dessa fase. Por fim, a quarta fase explora a perspectiva de redes e a internacionalização de países com economias em desenvolvimento.

FIGURA 8 - EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS



FONTE: Adaptado de VILLAR e PAIVA (2012).

Dentro dessa área de estudo, questões relacionadas às operações de multinacionais são extremamente relevantes. EMNs compreendem diversas estratégias de operações que se diferem conforme os objetivos da matriz e o ambiente em que a corporação está inserida. No entanto, para Fleury, Fleury e Borini (2012) a Gestão de Operações Internacionais ainda se encontra em uma fase precoce no desenvolvimento da teoria devido questões como gestão da cadeia de valor global e *global sourcing*. Além do mais, a nova geração de EMNEs iniciam seu caminho internacional de forma distinta das EMNDs.

Portanto, a capacidade de coordenação e configuração para gerir essa complexa rede operações e implementar ações de forma consistente a fim de garantir vantagens competitivas sustentáveis, visto que fatores internos e externos influenciam essa decisão, é um dos grandes desafios da gestão de multinacionais.

2.6 COORDENAÇÃO E CONFIGURAÇÃO

Conforme visto anteriormente, a partir dos anos 80 a literatura sobre gestão de operações deu maior ênfase às operações realizadas internacionalmente. Para Porter (1986), questões relacionadas à configuração e coordenação das atividades de valor da empresa exercidas além das fronteiras domésticas são profundamente importantes para a atuação de EMNs.

A dimensão relacionada à coordenação considera o arranjo das atividades da multinacional dispersas por variados países. Essa perspectiva pode variar em baixa coordenação (atividades operacionais em diferentes países são praticadas de forma independente das outras localidades) e alta coordenação (atividades operacionais são integradas de acordo com as demais localidades geográficas) (PORTER, 1986).

A configuração representa a dispersão das suas atividades geograficamente. Esta dimensão varia em concentrada (as operações são realizadas em um único local para atender toda demanda de clientes globais) e dispersa (em cada país é realizada uma atividade ou um conjunto de atividades é replicado em cada país) (PORTER, 1986).

As atividades de compras, vendas, logística, manufatura, serviços e P&D formam a cadeia de valor da empresa. Quando a organização organiza esses

fatores de forma ótima, ela consegue obter vantagens competitivas e se sobressair no mercado. Para Porter (1986) o padrão de competição internacional se diferencia uma indústria para outra. Sendo assim, o autor classifica essa competição em duas estratégias: a multidoméstica e a global. Yip (1989) caracteriza a estratégia multidoméstica como uma forma de melhorar o desempenho da organização por meio da maximização das vantagens competitivas locais. A estratégia global pela distribuição das atividades em âmbito global. Conforme Borini (2008), a força do poder de barganha dos mercados locais permitiu a criação do primeiro modelo, enquanto a busca por maior racionalização e eficiência dos processos decorrentes da globalização influenciaram a concepção do segundo.

O QUADRO 4 compara as estratégias multidoméstica e global em uma perspectiva gerencial. Verifica-se que o nível de autonomia dado às subsidiárias da multinacional é maior no primeiro modelo, assim como a inserção dessas no mercado externo. Já a estratégia global contempla alta integração matriz-subsidiária, porém a inserção da subsidiária se torna mais fraca (BORINI, 2008).

QUADRO 4 - COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS DE ESTRATÉGIA MULTIDOMÉSTICO E GLOBAL

Aspectos	Multidoméstica	Global
Autonomia	Alto	Baixo
Comunicação	Baixo	Alto
Compartilhamento de valores	Baixo	Alto
Confiança da matriz	Baixo	Alto
Controle	Baixo	Alto
Orientação para o mercado local	Alto	Baixo
Capacidade de diferenciação local	Alto	Baixo
Eficiência operacional global	Baixo	Alto

FONTE: BORINI (2008).

Borini (2008) ainda argumenta que as subsidiárias que seguem estratégias multidomésticas são incentivadas a desenvolver competências que a mantenham acima da concorrência local. Entretanto, a baixa integração do relacionamento matriz-subsidiária dificulta a transferência dessas capacidades para as demais unidades. Em consequência disso, o reconhecimento da subsidiária como um ativo estratégico potencial se torna debilitado, pois mesmo que seja manifestado, haverá

impedimentos para que seja compartilhado. Contudo, apesar de permitirem a transferência desse conhecimento, as características distintas dos outros mercados podem não ser compatíveis com as determinadas competências.

Diante das limitações das duas abordagens apresentadas, na década de 90, Bartlett e Ghoshal (1992) apresentam o modelo transnacional, que incentiva tanto a integração matriz-subsidiária quanto a geração de competências em específicas partes da empresa.

De acordo com Vieira (2008, p. 34) “a empresa transnacional centraliza alguns recursos na matriz, outros fora, em alguma subsidiária e, ainda, distribui outros entre suas diversas subsidiárias. Dessa forma, a distribuição de bens e recursos pode ser representada por uma rede integrada”. No entanto, Bartlett e Ghosal (1992) admitem que esta configuração possibilita a dispersão desmedida da organização e uma integração complexa demais para compartilhar o conhecimento entre as unidades.

Os anos dois mil trouxeram fortemente a ideologia da globalização e do aprendizado em qualquer tipo de subsidiária, ainda que algumas delas não tenham recebido como papel estratégico o desenvolvimento de competências de importância global. Assim, a estratégia metanacional (DOZ; SANTOS; WILLIAMSOM, 2001), diferentemente do modelo transnacional que prega a aprendizagem seletiva das subsidiárias, acredita que qualquer unidade dispersa pelo mundo pode desempenhar iniciativas próprias para a criação de conhecimento.

O modelo metanacional destaca a participação dos parceiros da subsidiária e o contexto em que ela está inserida para explorar as oportunidades e inovar mais eficientemente do que seus concorrentes. A configuração da subsidiária é o resultado do quanto ela contribuiu para a estratégia da organização como um todo e não de uma determinação estratégica da matriz (BORINI, 2008). O QUADRO 5 apresenta uma síntese das principais características das estratégias listadas.

QUADRO 5 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE EMNS

	Multidoméstica	Global	Transnacional	Metanacional
Configuração de ativos e recursos	Descentralizada e auto-suficiente	Centralizado e escala global	Disperso, interdependente especializado	Disperso, interdependente especializado
Papel das subsidiárias no exterior	Explora oportunidades locais	Implementa estratégias da matriz	Contribui para integrar operações mundiais	Identifica conhecimento ainda não aproveitado
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Conhecimento desenvolvido e mantido na unidade	Conhecimento desenvolvido e mantido no centro	Conhecimento desenvolvido em conjunto e compartilhado entre as unidades	Conhecimento desenvolvido com participação de parceiros locais

FONTE: Adaptado de BARTLETT e GHOSHAL (1992).

Segundo Costa e Porto (2013), a diversidade de formas e estruturas na coordenação de negócios internacional permite que combinações de estratégias sejam adotadas conforme o contexto, história e características da empresa e do seu setor de atuação.

Sendo assim, os quatro modelos de estratégias de multinacionais apresentados, apesar das limitações e divergências em cada um deles, abordam o desenvolvimento de competências nas subsidiárias e as condições para que este aprendizado seja criado e compartilhado.

O grande desafio para as EMNs é definir a melhor estratégia que se encaixa no seu projeto de atuação e estabelecer plataformas para o processo de aprendizagem entre suas unidades buscando maior integração em suas operações internacionais. A coordenação e configuração dessas operações são indispensáveis para superar as barreiras que impendem que o fluxo de conhecimento se estenda por toda rede de negócios da multinacional.

2.7 GESTÃO DE SUBSIDIÁRIAS

Dentro da área de Gestão de Operações Internacionais, a gestão de subsidiárias de multinacionais tem se expandido gradualmente como um campo eminente de pesquisa.

De acordo com Paterson e Brock (2002), Otterbeck (1981) foi um dos primeiros autores a definir esta área de estudo com uma publicação sobre o relacionamento matriz-subsidiária de corporações multinacionais, posteriormente. Birkinshaw e Hood (1998) se aprofundaram neste campo e definiram três sub-fluxos dessa corrente, a partir destes, Birkinshaw (2001) classificou as quatro bases desse campo na literatura: a ligação entre estratégia e estrutura, o relacionamento matriz-subsidiária, o papel da subsidiária e o desenvolvimento da subsidiária.

A evolução dos estudos sobre multinacionais demonstra o crescente valor das subsidiárias para a matriz e toda corporação. Ampliando suas atividades, mercados, capacidades e responsabilidades, elas passaram a ser reconhecidas como fontes de conhecimento que podem ser difundidas pelas unidades e estimular a adaptação e reinvenção necessárias para competir globalmente (SCOTT; GIBBONS; COUGHLAN, 2010).

A transformação dos papéis estratégicos das subsidiárias permite que cada vez mais elas construam sua influência para a matriz. Para Fleury, Fleury e Borini (2012), o desenvolvimento de competências organizacionais proporciona a geração de vantagens competitivas. Quando a subsidiária gerencia estrategicamente essas competências, ela favorece seu reconhecimento diante empresa-mãe.

2.8 O PAPEL DAS SUBSIDIÁRIAS DE MULTINACIONAIS E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

A evolução nos estudos sobre internacionalização de empresas revela que a importância estratégica das subsidiárias já não é representada apenas como uma implementação de diretrizes da matriz, mas como um significativo motor para formulação de estratégias, reconhecimento de oportunidades no mercado regional e geração de competências.

Dunning (1994) destaca que a subsidiária pode assumir quatro tipos de investimento direto que se classificam de acordo com a motivação da matriz em se expandir e o grau de internacionalização em que ela se encontra. O primeiro, *resource-seeking*, revela que a matriz pode implantar sua subsidiária em

determinada localidade com o objetivo de explorar recursos humanos e naturais daquela região. Porém, se o objetivo for se manter próximo a algum mercado, com redução de custos e transporte, o tipo de investimento é denominado *market-seeking*. O terceiro tipo, *efficiency-seeking*, diz respeito a racionalização de recursos aproveitando as economias de especializações do país, enquanto o quarto investimento, *strategic asset-seeking*, empenha-se em integrar a subsidiária com a rede de negócios para adquirir vantagens competitivas e se consolidar como um potencial estratégico da corporação.

A tipologia proposta por Birkinshaw e Morrison (1995) é formada por três condições: *local implementer*, *specialized contributor* e *world mandate*. A primeira contempla a localização da subsidiária em um único país, adaptando o mesmo produto fabricado pela matriz a aquela região específica. A condição de *specialized contributor* se diferencia pela sua capacidade de ir além da adaptação do produto ao mercado local. A terceira situação, *world mandate*, demanda um maior grau de expertise da subsidiária, que participa do desenvolvimento e implementação de estratégias, tomando suas decisões de forma mais independente.

Outro exemplo de tipologias de subsidiárias muito utilizada na literatura é a de Ferdows (1997). Para este autor, uma subsidiária localizada fora do país de origem pode ser usada como uma arma competitiva não apenas no mercado que está inserida, mas por todos os mercados servidos pela multinacional. Além do acesso aos incentivos habituais, a organização também se aproxima de clientes e fornecedores, atrai especialistas qualificados e pode executar operações que vão além da produção, como centros de tecnologia, engenharia do produto e serviços pós-venda. De acordo com Ferdows, quando os gestores tratam a fabricação como uma fonte de vantagem competitiva, eles são recompensados com maior quota de participação no mercado e maiores lucros. O autor classifica em seis os papéis estratégicos desenvolvidos pela subsidiária, conforme FIGURA 9.

FIGURA 9 - PAPÉIS DAS SUBSIDIÁRIAS E CAMINHO PARA ESTRATÉGIAS SUPERIORES



FONTE: Adaptado de FERDOWS (1997).

A fábrica *offshore* contempla a produção com baixos custos de produtos que serão exportados para venda ou para prosseguir a produção em outra região. Investimentos técnicos e gerenciais, assim como desenvolvimento de engenharia são raros. A administração local raramente escolhe fornecedores e negocia preços.

A fábrica *source* também foca em produção com baixos custos, porém seus gestores têm maior autoridade sobre as operações, tanto no planejamento da produção, produtos e processos quanto da seleção de fornecedores e logística de distribuição. Dessa forma, esse tipo de fábrica tende a se localizar em lugares onde os custos de produção são baixos, mas a infraestrutura é relativamente desenvolvida e tem-se disponível trabalhadores qualificados.

A fábrica *server* responde aos mercados nacionais ou regionais. Normalmente são utilizadas como uma maneira de superar barreiras tarifárias e reduzir custos com logística. Apesar de ter autonomia para modificar pequenas coisas em produtos e processos, sua autoridade e competência nessa área são limitadas.

A fábrica *contributor* também serve mercados nacionais e regionais, no entanto, tem maior responsabilidade com a engenharia do produto e processos. Ela compete com outras plantas da corporação como local-teste de novas tecnologias. Tem autoridade sobre decisões de aquisição, escolha de fornecedores e possui suas próprias capacidades de desenvolvimento.

Ao contrário dos outros tipos de subsidiária, a fábrica *outpost* tem o objetivo principal de coletar informações, por isto ela está localizada próxima a laboratórios avançados e institutos de pesquisa, como também de concorrentes mais desenvolvidos tecnologicamente. Seu papel secundário é de atuar como server ou offshore.

Por fim, a fábrica lead utiliza as habilidades e recursos locais para transformar o conhecimento adquirido em produtos, processos e tecnologias para toda corporação. Seus gestores têm voz ativa na seleção de fornecedores e muitos de seus trabalhadores mantêm contato direto com clientes finais, fornecedores e centros de pesquisa. Para Ferdows (1997), com o passar do tempo e aquisição de competências, subsidiárias como offshore ou server tendem a se consolidar como lead.

O modelo de Ferdows (1997) é contestado por Vieira (2008). Para ela, há certa interdependência entre a matriz e outras subsidiárias e que não necessariamente a fábrica lead terá o maior nível de autonomia conforme o modelo propõe. Da mesma forma, decisões sobre o desenvolvimento de processos e novos produtos são significantes para a atuação e sobrevivência da subsidiária dentro da corporação e do mercado em que atende.

Essa diversidade de funções estratégicas permite analisar a coordenação no relacionamento matriz-subsidiária e os elementos que determinam os motivos da instalação da fábrica. As abordagens apresentadas mencionam que fatores como recursos e competências podem levar as subsidiárias a assumir funções diferentes dependendo do seu desempenho.

2.9 DIMENSÕES DO RELACIONAMENTO MATRIZ-SUBSIDIÁRIA

Os estudos organizacionais contemplam a existência de cinco competências essenciais a serem geridas estrategicamente por uma empresa: produção, marketing, desenvolvimento de produto/serviço, finanças e recursos humanos. No entanto, quando se trata de multinacionais, a relação matriz-subsidiária deve ser considerada (BORINI; FLEURY; FLEURY, 2009).

No que se refere ao desenvolvimento de competências dentro das EMNs, Fleury, Fleury e Borini (2012) classificam seis dimensões que devem ser observadas

no relacionamento matriz-subsidiária, são elas: autonomia, integração, orientação empreendedora, contexto local (competitivo), redes locais e iniciativa, conforme apresentado no QUADRO 6.

QUADRO 6 - DIMENSÕES PROPOSTAS POR FLEURY, FLEURY E BORINI (2012)

Grupo	Dimensão	Conceito
Domínio da matriz	Autonomia	Grau de liberdade que a subsidiária possui para tomar decisões
	Integração	Intensidade de comunicação com a matriz e credibilidade da gestão da subsidiária
	Orientação empreendedora	Confiança e liberdade para que as subsidiárias assumam novas oportunidades
Ligado ao ambiente externo	Contexto local (competitivo)	Acesso a fonte de vantagens naturais e tecnológicas do país hospedeiro
	Redes locais	Fatores de inovação estão presentes também nos fornecedores e clientes
Responsabilidade da subsidiária	Iniciativa	Comportamento empreendedor não influenciado pela matriz, mas liderado pela subsidiária

FONTE: Adaptado de FLEURY, FLEURY e BORINI (2012).

Em três das dimensões a matriz tem o domínio: autonomia, integração e orientação empreendedora. De acordo com Kawai e Strange (2014), a autonomia da subsidiária considera o grau em que a subsidiária possui poder de decisão frente a matriz. Raziq, Borini e Perry (2014) a classificam em autonomia de decisão estratégia e autonomia de decisão operacional. A primeira está relacionada a questões de importância a longo prazo como desenvolvimento de produtos, P&D e comercialização, e a segunda se refere a processos operacionais, incluindo produção, vendas, logística e recursos humanos. A delegação do poder aos gestores locais também incentiva o sentimento de responsabilidade dos mesmos, além da criação e difusão de conhecimento. Para Manoloupolos (2006), apesar da autonomia estar ligada ao conceito de descentralização, ela se difere por ser adquirida sem uma autorização específica ou planejada pela matriz, ao contrário da descentralização, cuja autonomia é atribuída pela empresa-mãe.

A segunda dimensão refere-se ao grau de ligação entre as unidades da corporação. A integração possibilita melhor comunicação entre matriz e subsidiárias, facilitando o entendimento das operações internacionais da rede. Quanto mais forte

é a integração, maior é o desenvolvimento de competências porque compreendem-se as possibilidades e tem-se confiança na unidade (BORINI, 2008; AHLVIK e BJORKMAN, 2015).

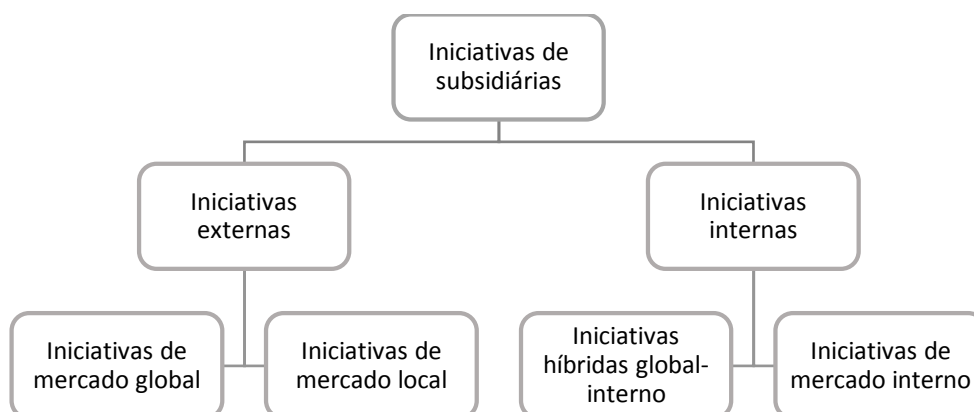
Para Scott, Gibbons e Coughlan (2010), a orientação empreendedora da subsidiária está associada com uma combinação de influências específicas da própria subsidiária, da sua função dentro na multinacional e sua localização geográfica. Assim, o empreendedorismo gera criatividade estratégica, capacidades e melhor desempenho. Brock e Birkinshaw (2004) destacam que a construção da orientação empreendedora na subsidiária é potencialmente benéfica para resultados de longo prazo da corporação.

Fleury, Fleury e Borini (2012) também argumentam que os papéis das subsidiárias podem variar de acordo com as eventualidades do local, desse modo, o contexto local (competitivo) e redes locais são dimensões que caracterizam a ação das subsidiárias, como proposto por Ferdows (1997). Segundo Borini (2008), quanto maior o envolvimento da subsidiária com a rede externa, maior será a possibilidade de adquirir conhecimento local. Uma vez que o contexto institucional do país anfitrião impacta na estratégia e no comportamento das EMNs, regiões institucionais fracas causarão efeitos negativos sobre a performance da subsidiária. Por outro lado, capacidades que geram vantagens competitivas em um contexto podem não criar valor em outro. Dessa forma, o contexto competitivo tem influência proporcional no desempenho da subsidiária: quanto maior o nível tecnológico do país hospedeiro, maior possibilidade de desenvolvimento de competências e vice-versa (PATTHAIK; CHOE; SINGH, 2015).

A sexta dimensão mencionada por Fleury, Fleury e Borini (2012) se refere a iniciativa da subsidiária. Schmid, Dzedek e Lehrer (2014) definem iniciativas de subsidiárias como atividades autônomas e arriscadas originadas em uma subsidiária estrangeira de uma multinacional.

Em uma revisão de literatura feita por Schmid, Dzedek e Lehrer (2014), verificou-se que a primeira tipologia de iniciativas de subsidiárias foi proposta por Birkinshaw e demais coautores em cinco trabalhos (BIRKINSHAW, 1997; BIRKINSHAW, 1998; BIRKINSHAW; FRY, 1998; BIRKINSHAW; RIDDERSTRALE, 1999; BIRKINSHAW, 2000). A FIGURA 10 apresenta os tipos de iniciativas.

FIGURA 10 - CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE INICIATIVAS DE SUBSIDIÁRIAS



FONTE: Adaptado de SCHMID, DZEDEK e LEHRER (2014).

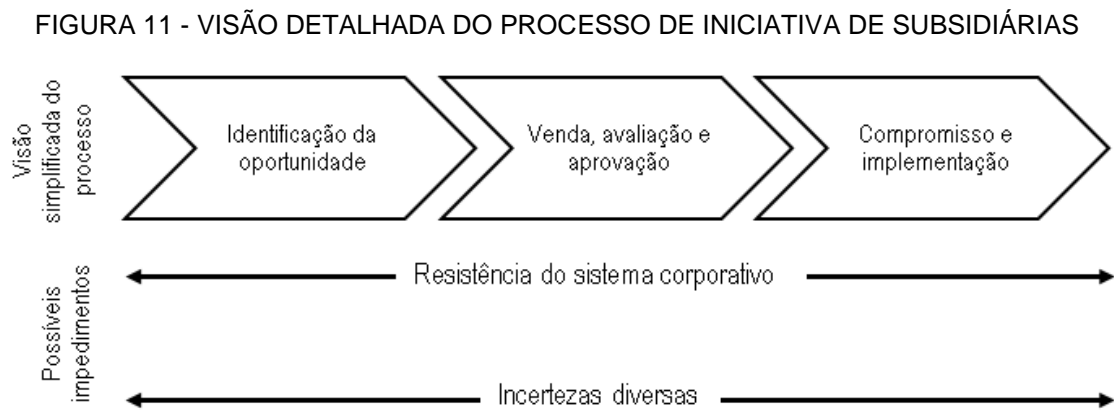
As principais formas são denominadas externas e internas. Iniciativas externas referem-se a oportunidades que são identificadas fora dos limites da empresa e se desenvolvem a partir do contato com cliente, fornecedores e outras entidades interessadas. As iniciativas internas são reconhecidas dentro dos limites da empresa por meio de interações entre os gerentes das subsidiárias e outros colaboradores da corporação. As iniciativas globais e locais do mercado objetivam o desenvolvimento de produtos ou serviços para os mercados globais ou locais. As iniciativas do mercado interno têm enfoque na melhoria da eficiência e racionalização das atividades de toda a rede da multinacional, geralmente dependendo do apoio corporativo. Iniciativas híbridas global-interno representam atividades em que a subsidiária identifica oportunidades globais e solicita a matriz para transferir essa oportunidade para a subsidiária.

Para Strutzenberger e Ambos (2014) iniciativas têm base no empreendedorismo corporativo, visto que o comportamento proativo da subsidiária tem o objetivo de influenciar a tomada de decisão estratégica da organização. As autoras ressaltam que, embora se reconheçam benefícios potenciais, o conceito de iniciativas ainda é complexo e pouco compreendido.

Devido a manifestação de um método de empreendedorismo corporativo, três fases são descritas no processo de iniciativa de subsidiárias: a identificação de oportunidades, a venda da ideia, avaliação e aprovação e o compromisso com os recursos e implementação (SCHMID; DZEDEK; LEHRER, 2014).

De acordo com a FIGURA 11, as iniciativas representam um conjunto de decisões que se desenrolam em várias etapas e, embora beneficiem o

desenvolvimento do papel da subsidiária, podem apresentar consequências como custos relacionados à implementação, falta de foco, administração do mercado interno decorrentes da alteração do pessoal interno, além de encontrar-se com atividades desconexas da cadeia de valor e elevada concorrência interna (SCHMID; DZEDEK; LEHRER, 2014; REILLY; SCOTT, 2013).



FONTE: Adaptado de SCHMID, DZEDEK e LEHRER (2014).

Strutzenberger e Ambos (2014, p. 316) destacam que a iniciativas de subsidiárias podem ser vistas com ambivalência pela matriz, visto que ela se destina a garantir que está no controle (em cima de quaisquer riscos da subsidiária), ao mesmo tempo em que incentiva a subsidiária a desempenhar o seu potencial. A subsidiária, por sua vez, tem interesse em reforçar sua própria posição dentro da corporação, aumentando seu grau de autonomia ao mesmo tempo em que reforça sua imagem como “bom cidadão corporativo”.

De modo geral, as iniciativas podem ser contempladas como a integração das demais dimensões, uma vez que elas procuram construir a melhor maneira capaz de atender a demanda e as oportunidades do mercado, propiciando maior reconhecimento dentro da companhia.

O modelo apresentado por Fleury, Fleury e Borini (2012) está de acordo com o estudo realizado posteriormente por Dimitratos, Liouka e Young (2014). Para estes autores, ao analisar o desenvolvimento de competências pela subsidiária, duas redes distintas devem ser exploradas: a rede interna, que contempla as relações estendidas dentro da companhia multinacional, e a rede externa, cujas relações compreendem os mercados locais e internacionais. Assim como foi apresentado anteriormente, esses fatores têm efeito direto e positivo no desenvolvimento de iniciativas.

Dimitratos, Liouka e Young (2014) estruturam oito dimensões relevantes ao desenvolvimento de competências pelas subsidiárias: inovação, assunção de riscos, proatividade, aprendizagem, redes internas, redes externas, autonomia e iniciativa, como apresentado no QUADRO 7.

QUADRO 7 - DIMENSÕES PROPOSTAS POR DIMITRATOS, LIOUKA E YOUNG (2014)

Grupo	Dimensão	Conceito
Domínio da matriz	Autonomia	Realização de atividades livres de restrições organizacionais
	Inovação	Envolvimento em novas práticas e busca por melhorias
	Assunção de risco	Comprometimento de recursos em investimentos com resultados incertos
	Proatividade	Análise prospectiva do desempenho sobre as necessidades futuras do mercado
Ligado ao ambiente externo	Aprendizagem	Assimilar, integrar e criar conhecimento por meio da interação social e networking
	Redes externas	Relações desenvolvidas fora da rede da multinacional
Ligado ao ambiente interno	Redes internas	Relações desenvolvidas dentro da rede da multinacional
Responsabilidade da subsidiária	Iniciativa	Atividades empresariais lideradas pela subsidiária

FONTE: Adaptado de DIMITRATOS, LIOUKA e YOUNG (2014).

A inovação se tornou ainda mais essencial às organizações devido à globalização (BERRY, 2014). Este aspecto representa o ponto de partida para novos experimentos, conhecimentos e melhoria da qualidade (LYNCH; JIN, 2015). A proatividade relaciona-se com a antecipação e realização das necessidades futuras do mercado enquanto a assunção de riscos compromete-se com o envolvimento em atividades e estratégias com resultados incertos. Já a aprendizagem está associada a capacidade de adquirir conhecimento com as redes internas e externas da EMN (DIMITRATOS; LIOUKA; YOUNG, 2014).

Conforme Voudouris, Dimitratos e Salavou (2011), essas quatro dimensões apresentadas estão diretamente ligadas à ação empreendedora. Este fato leva a junção das mesmas à classificação de Fleury, Fleury e Borini (2012). Da mesma

forma, as redes internas se associam à integração e as redes externas ao contexto local e às redes locais. Autonomia e iniciativa compartilham os mesmos conceitos entre os dois trabalhos.

Portanto, o modelo utilizado nesta pesquisa para analisar o comportamento das subsidiárias de multinacionais localizadas em países em desenvolvimento quanto à sua capacidade de geração de competências se trata de uma integração das abordagens apresentadas na literatura por Fleury, Fleury e Borini (2012) e Dimitratos, Liouka e Young (2014). Ele é definido pelas cinco dimensões apresentadas no QUADRO 8.

QUADRO 8 - DIMENSÕES DO RELACIONAMENTO MATRIZ-SUBSIDIÁRIA

Grupo	Dimensão	Pressuposto
Domínio da matriz	Autonomia	O nível de autonomia concedido à subsidiária impulsiona o seu desenvolvimento
	Integração	A forte integração entre as unidades possibilita melhor desenvoltura na comunicação e no entendimento das operações realizadas
	Orientação empreendedora	A orientação empreendedora estimula a aprendizagem e inovação no ambiente da subsidiária
Ligado ao ambiente externo	Ambiente local	O envolvimento da subsidiária com o ambiente local (centros de pesquisa, fornecedores e clientes), possibilidade a aquisição do conhecimento local
Responsabilidade da subsidiária	Iniciativa	O desenvolvimento de iniciativas favorece a criação de competências pela subsidiária

FONTE: A autora.

Essas cinco dimensões se mostram pertinentes à análise da construção de vantagens competitivas para que as EMNs sejam capazes de competir eficazmente no mercado global.

Mudambi, Pedersen e Andersson (2014) argumentam que para a subsidiária ganhar poder dentro da multinacional, ela deve encontrar o equilíbrio entre a inserção externa e a dependência da matriz. O primeiro possibilita o desenvolvimento de competências que serão novas para a corporação. O segundo permite que a subsidiária aceite maior dependência em uma função em que suas competências sejam baixas em troca de um maior nível em uma função onde essa possui mais excelência.

Sendo assim, agrupar as vantagens específicas da empresa às vantagens específicas do seu país de localização é um exercício que requer habilidades gerenciais. Quanto mais estreitos forem os laços entre o país doméstico e o país anfitrião, informações e conhecimentos serão mais facilmente comunicados e compartilhados (ANDERSSON; DELLESTRAND; PEDERSEN, 2014; DROGENDIJK; HOLM, 2012; NAIR; DEMIRBAG; MELLAHI, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho estrutura-se em basicamente em duas partes: a revisão bibliográfica e a pesquisa de campo junto às empresas.

O capítulo anterior apresentou uma revisão de literatura relacionada com o tema de estudo a fim de analisar as principais dimensões do processo de internacionalização de empresas e do relacionamento entre a matriz e a subsidiária.

Este capítulo tem o objetivo de descrever os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração do estudo. Primeiramente, apresenta-se a caracterização da pesquisa quanto à sua abordagem, natureza, forma de raciocínio, objetivos e procedimento. Em seguida, um protocolo de pesquisa é estabelecido com os métodos utilizados para atingir os objetivos propostos no primeiro capítulo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é considerada qualitativa quanto a sua abordagem por se tratar da forma mais adequada de analisar e construir uma realidade prática. Acredita-se que o estudo sobre gestão de multinacionais é um fenômeno cuja “realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos na pesquisa é considerada relevante e contribui para o desenvolvimento” (MIGUEL et al., 2012), dessa forma, a pesquisa qualitativa se torna a melhor opção para analisar como ocorre este processo em si.

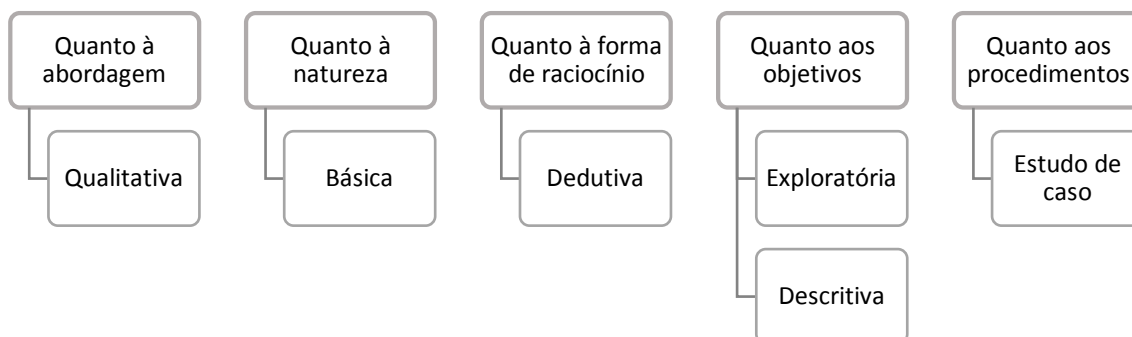
Quanto a sua natureza, a pesquisa é considerada como básica, uma vez que ela tem o propósito de gerar novos conhecimentos úteis para os estudos organizacionais sem a previsão de uma aplicação prática (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, o presente estudo busca contribuir com o desenvolvimento de conhecimentos relacionados ao desenvolvimento de subsidiárias.

Quanto à forma de raciocínio, segue-se o método científico dedutivo que, conforme Miguel et al. (2012), permite interpretações e esclarecimentos a partir de teorias acerca do assunto. Neste caso, as dimensões do relacionamento matriz-subsidiária encontradas na literatura foram a base para a análise e discussão desta pesquisa. Autores como Dimitratos, Liouka e Young (2014) e Fleury, Fleury e Borini (2012) foram selecionados por proporcionarem uma visão holística do desenvolvimento da subsidiária tendo em vista sua natureza multidimensional.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva visto que maiores informações sobre o assunto serão investigadas com o propósito de se obter uma nova percepção. A pesquisa é considerada como exploratória porque deseja proporcionar maior conhecimento sobre a temática com análise de exemplos que estimulem sua compreensão e descritiva porque visa descrever os fatos observados sem interferir neles (SILVA; MENEZES, 2005; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos procedimentos de pesquisa, será utilizado o estudo de caso. De caráter empírico, este método enfatiza o contexto em que os fenômenos ocorrem. Para Gil (2009), os estudos de caso são ricos em informação, possibilitam o aprimoramento e construção de teorias, além de favorecer a compreensão do evento sob a perspectiva dos membros ou da organização estudada.

FIGURA 12 - CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA



FONTE: A autora.

A FIGURA 12 apresenta a caracterização da pesquisa quanto à sua abordagem, natureza, forma de raciocínio, objetivos e procedimento resumidos em um fluxograma.

3.2 PROTOCOLO DE PESQUISA

O desenvolvimento do estudo de caso foi baseado na proposta elaborada por Miguel et al. (2012), apresentada na FIGURA 13, a qual contém seis etapas descritas a seguir.

FIGURA 13 - CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO



FONTE: Adaptado de MIGUEL et al. (2012).

3.2.1 Definição de uma estrutura conceitual-teórica

A estrutura conceitual-teórica, assim como a revisão bibliográfica, foi desenvolvida e apresentada no capítulo 2 deste trabalho. Este mapeamento da literatura foi elaborado a partir dos temas que permeiam a pesquisa: Internacionalização de empresas, Gestão de Operações Internacionais e Gestão de Subsidiárias, visando o entendimento dos conceitos e dimensões do assunto. Este referencial proporciona o suporte teórico para a pesquisa. O modelo utilizado para a investigação reporta-se à classificação das dimensões do relacionamento matriz-subsidiária baseada nos trabalhos de Fleury et al. (2012) e Dimitratos et al. (2014).

3.2.2 Planejamento do estudo de caso

De acordo com Gil (2009), embora a abordagem do estudo de caso careça de mais recursos, as evidências obtidas são consideradas mais convincentes. Sendo assim, foi realizado um levantamento entre as empresas de capital majoritariamente estrangeiro, com a matriz localizada no exterior e pelo menos uma subsidiária de produção de bens ou serviços estabelecida no Brasil. Após este levantamento, foi escolhida uma EMN de origem francesa que atua no país há mais de dez anos. A escolha se deve às características da corporação que é referência mundial em equipamentos agrícolas. Além disso, a EMN possui duas unidades no país, uma localizada no estado do Rio Grande do Sul e outra no estado do Paraná. Este fato permite que o estudo compreenda duas realidades dentro de uma única EMN em um mercado emergente. Para Yin (2005), esta pesquisa é considerada um estudo de caso incorporado, uma vez que se analisam duas unidades de uma mesma corporação.

A partir da seleção do caso, foram determinados os instrumentos e métodos para a coleta de dados. A coleta foi realizada por meio de análise de documentos internos e externos da organização, publicações sobre a organização, entrevistas semiestruturadas e questionários contendo perguntas com respostas escalonadas para que fosse possível captar a intensidade das respostas do entrevistado.

3.2.3 Condução do estudo preliminar

Estudos de caso devem ser precedidos por um estudo preliminar por meio de um caso-piloto (MIGUEL et al., 2012). O objetivo do estudo piloto é assimilar o problema de pesquisa à prática, aprimorar o conteúdo das questões e os procedimentos a serem seguidos. Conforme Gil (2009), o caso pode ser selecionado por critérios de comodidade.

Para o estudo preliminar dessa pesquisa foi feito um levantamento por conveniência e selecionaram-se duas EMNs estrangeiras que atendem as características propostas na delimitação do trabalho. As empresas escolhidas estão localizadas nos estados de Santa Catarina e Rio de Janeiro e atuam na indústria de equipamentos eletroeletrônicos e na indústria petroquímica, respectivamente. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas de forma pessoal e por telefone com representantes das empresas do nível de gestão. O resultado do estudo piloto está apresentado no capítulo 4.

3.2.4 Coleta de dados

A coleta de dados do estudo de caso foi feita conforme instrumentos definidos na seção 3.2.2.

Primeiramente, a fim de avaliar o grau de desenvolvimento das subsidiárias, foi enviado aos dois entrevistados das duas subsidiárias um questionário on-line com perguntas escalonadas seguindo a escala Likert de cinco pontos. Esta escala foi selecionada pelo fato da mesma já ter sido amplamente utilizada em trabalhos empíricos e por apresentar os limites em cada ponto de resposta com simples compreensão. Para conhecer e medir o grau de conformidade dos entrevistados em relação às afirmações, as respostas foram delimitadas como: 5 - concordo

totalmente, 4 - concordo parcialmente, 3 - não concordo e nem discordo, 2 - discordo parcialmente e 1 - discordo totalmente. O questionário foi elaborado tendo como base os trabalhos de Athreye, Batsakis e Singh (2016), Dimitratos, Liouka e Young (2014), Fleury, Fleury e Borini (2012) e Borini (2008) e validado com as organizações retratadas no estudo preliminar.

Foi solicitado aos entrevistados que repassassem o questionário a pelo menos mais dois profissionais da sua unidade, do mesmo grau ou acima de hierarquia, para que se reduzisse o viés pessoal das respostas. Foram retornados sete questionários respondidos, sendo três respondentes na primeira unidade e quatro respondentes na segunda. A pontuação dos mesmos considerou o valor referente à moda das questões.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas com os gerentes de produção das duas unidades. A carga horária das mesmas compreende um total de 4,5 horas. O registro das entrevistas realizadas pessoalmente foi feito por gravador de voz (autorizado pelo entrevistado) e anotações em papel no momento da entrevista pessoal. Nas entrevistas realizadas por telefone, o registro se deu apenas por anotações em papel. Dúvidas e comentários adicionais foram efetuados por e-mail. O roteiro das entrevistas e questionário de avaliação estão nos apêndices deste trabalho.

A fim de contextualizar e alinhar o conteúdo empírico, a coleta de dados também se baseou em uma variedade de dados secundários provenientes de documentos internos e publicações externas sobre a organização. O QUADRO 9 resume a forma como foi realizada a coleta de dados.

QUADRO 9 - TÉCNICAS DA COLETA DE DADOS

Características		Unidade 1	Unidade 2
Nome codificado		Alfa	Beta
Nº de entrevistados		1	1
Cargo		Gerente de Manufatura	Gerente de Manufatura
Formas de contato	Telefone	Sim	Sim
	E-mail	Sim	Sim
	Presencial	Não	Sim
Nº de respondentes do questionário		3	3
Cargo dos respondentes		Gerente de Manufatura, Analista de Manufatura, Gerente de Suprimentos	Gerente de Manufatura, Gerente de Suprimentos, Gerente de P&D e Gerente de RH
Análise de documentos	Internos	Sim	Sim
	Externos	Sim	Sim

FONTE: A autora.

3.2.5 Análise dos dados

Após coleta, os dados foram analisados de tal forma que fosse incluído apenas o que é essencial para os objetivos da pesquisa. A análise foi descrita detalhadamente para que fosse possível extrair conclusões válidas a partir desses dados. Por se tratar de duas unidades de análise, em um primeiro momento foi compartilhada uma visão geral da corporação, logo após, o diagnóstico de cada caso foi verificado individualmente para, em seguida, fazer uma análise cruzada, identificando as concordâncias e discordâncias entre eles.

3.2.6 Geração do relatório de pesquisa

Por fim, a última etapa consta a geração do relatório de pesquisa com os resultados obtidos e futuros estudos pertinentes à temática. Este relatório é apresentado como uma forma de contribuição para os estudos organizacionais de empresas multinacionais.

4 DESCRIÇÃO DO ESTUDO PRELIMINAR

Este capítulo apresenta uma descrição dos dois casos explorados no estudo piloto com o propósito de confirmar a pergunta de pesquisa e trazer subsídios preliminares para respondê-la. Para manter a confidencialidade dos envolvidos, os nomes de ambas as empresas e entrevistados estão codificados.

Primeiramente, será feita uma breve exposição acerca das características das empresas estudadas. Em seguida, cada caso piloto é apresentado com seu devido processo de internacionalização e dimensões presentes na subsidiária. Por fim, são mostrados os resultados alcançados com esta atividade.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS PILOTOS

Para este estudo preliminar foram entrevistadas duas EMNs. A fim de manter o sigilo sobre cada uma delas, adotamos a denominação: Delta e Gama. O QUADRO 10 resume as principais particularidades do perfil das empresas em relação à localização, indústria, porte e tipo

QUADRO 10 - PERFIL DAS EMPRESAS

Empresa	Localização da subsidiária no Brasil	País da matriz	Setor	Porte	Economia
Delta	Florianópolis / SC	França	Eletroeletrônico	Médio	Privada
Gama	Rio de Janeiro / RJ	China	Petroquímico	Grande	Mista

FONTE: A autora.

Conforme identificado no quadro, a amostra foi constituída por empresas de diferentes setores, localizadas em cidades de dois estados brasileiros, oriundas de países europeus e asiáticos, com economias privada e mista. Em relação ao porte, utilizou-se a classificação adotada pelo SEBRAE quanto ao número de funcionários da indústria, neste caso, o número de empregados contratados pela subsidiária. Desse modo, a empresa de médio porte conta com o número de 100 a 499 empregados, enquanto a empresa de grande porte apresenta número superior a 500. Na próxima sessão serão abordados os resultados da pesquisa realizada em cada empresa.

4.1.1 Empresa Delta

A empresa Delta corresponde ao primeiro caso-piloto da pesquisa. Subsidiária de uma multinacional francesa referência global no campo eletroeletrônico, a rede multinacional em que a Beta se encontra segue uma trajetória centenária pelos cinco continentes do globo. Com 88 unidades de fabricação e engenharia espalhadas pelo mundo, a corporação está entre as três maiores no setor de transmissão elétrica.

A corporação francesa teve sua primeira unidade no Brasil constituída em 1955. Nesses 60 anos de história, 15 unidades estão presentes no país. A subsidiária selecionada para esta pesquisa, denominada Delta, compõe um desses últimos investimentos diretos.

Delta surgiu por meio da aquisição de uma empresa brasileira, líder em seu mercado de atuação no Brasil e na América Latina, pela multinacional francesa. A empresa de capital nacional foi criada em 1991 na cidade de Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina. Com cerca de 120 funcionários, 20% deste total corresponde a engenheiros de diversas áreas. Este nível de especialização é um dos pontos principais que justifica a expansão internacional da marca e o interesse da companhia francesa por este tipo de expertise. Antes da aquisição, a empresa brasileira já exportava e contava com escritórios comerciais nos Estados Unidos, em 2007, e na Alemanha, em 2008. No país europeu, a empresa aumentou seu portfólio e ganhou mais atenção da multinacional da França. O resultado disso foi a aquisição da Delta em 2014.

A entrevista para este caso foi realizada com um engenheiro que testemunhou a transformação da empresa brasileira para a subsidiária brasileira de uma multinacional estrangeira. Dessa forma, o entrevistado teve a compreensão do processo que permite a análise da evolução da subsidiária. Embora o mesmo não faça mais parte do quadro de funcionários da Delta, ele manteve vínculo como prestador de serviços, dando confiabilidade as informações coletadas. Da mesma forma, consideram-se relevantes as informações do entrevistado visto o nível de aprofundamento e de atribuições aliados às características da empresa tecnológica.

Mesmo após aquisição, Delta deu continuidade às suas operações tradicionais, mantendo a mesma equipe e gestores, assim como a imagem da marca, que sofreu apenas pequenas alterações para auxiliar a padronização dos

equipamentos. A transação aumentou o portfólio da multinacional e reforçou a presença da mesma em um mercado onde a empresa brasileira era líder. Em consequência, a empresa Delta ganhou acesso a expertise técnica estrangeira que possibilitou mais inovações em produtos aos seus clientes.

Delta se revela com um elevado nível de autonomia e orientação empreendedora, sendo esta última uma característica predominante no setor tecnológico e essencial para a sobrevivência dessas organizações. A autonomia da empresa também pode ser explicada pelo acordo da diretoria em que, pelo menos nos primeiros anos da nova presidência, a subsidiária teria grande controle sobre suas próprias operações. No entanto, identifica-se que a integração matriz-subsidiária não é forte na organização.

As dimensões referentes ao ambiente local também se destacam na empresa Delta, que investe grande parte do seu faturamento em P&D, participa dos principais eventos que propõem normas para o setor elétrico e mantém parcerias com instituições de ensino e laboratórios de pesquisa no Brasil, além do desenvolvimento de produtos em conjunto com os próprios clientes, criando uma rede sólida de relacionamento e capitalização por meio do conhecimento das necessidades do setor.

Dessa forma, verifica-se que Delta apresenta um nível maior de iniciativa em suas operações, visto que existe um número elevado de atividades realizadas sob a responsabilidade e controle da subsidiária, não cabendo a matriz decisões sobre a atuação da empresa naquele local. Esse desempenho demonstra que a subsidiária pode percorrer um caminho expandindo seus negócios e recursos para a construção de vantagens competitivas.

4.1.2 Empresa Gama

O segundo caso-piloto foi realizado na empresa Gama, subsidiária de uma das maiores corporações fornecedoras de produtos químicos e derivados de petróleo da China. A multinacional é uma empresa estatal, mas tem ações listadas em bolsas de valores, desse modo, apresenta-se como uma economia mista. Presente em mais de 20 países, ela tem investido fortemente no Brasil, tendo seu

crescimento alargado também por meio de aquisições e fusões de empresas europeias do mesmo setor.

A multinacional chinesa está presente no Brasil desde 2004, quando os governos dos dois países buscavam alianças estratégicas. De um lado, o Brasil mostrava-se um dos melhores lugares do mundo para se investir em petróleo, do outro, havia a ambição da China por recursos naturais que garantissem o abastecimento de energia em longo prazo. Assim, em 2005, por meio do IDE, a empresa Gama se consolidou no país com operações de engenharia, construção de gasodutos e exploração de petróleo.

O entrevistado para esta pesquisa assume o cargo de Coordenador de Relações Públicas e sua trajetória dentro da Gama configura-se proveitosa para esta pesquisa, uma vez que o mesmo está presente na corporação desde a chegada da mesma ao Brasil, além de ter nacionalidade chinesa e, devido a isso, possuir um profundo conhecimento da cultura asiática tanto cultural quanto empresarial.

De certa forma, observa-se que a estratégia de internacionalização da Gama não é apenas de se estabelecer no país e manter operações próprias nas bacias petrolíferas. Sendo o país asiático um dos maiores consumidores de petróleo do mundo, verifica-se que a tática adotada é a de se tornar sócia de organizações já estabelecidas no Brasil e assegurar a exportação e abastecimento do produto na China, a fim de atender a demanda e sustentar o crescimento econômico deste país.

Dentre as dimensões envolvidas no relacionamento matriz-subsidiária, a Gama apresenta um nível elevado em vários aspectos. A subsidiária brasileira tem autonomia sobre os processos, produtos, contratação de recursos humanos e se destaca em P&D, proporcionando à matriz tecnologias de exploração de petróleo. A integração entre as unidades também pode ser vista na periodicidade de comunicação. A subsidiária desenvolve relatórios à matriz com frequências semanais e mensais, enquanto encontros da alta diretoria acontecem a cada três meses na sede da empresa em Pequim.

Orientação empreendedora e contexto local podem ser observados conforme crescimento da Gama no país. Embora a decisão final referente às estratégias de investimento seja tomada pela matriz, a subsidiária brasileira assume a responsabilidade pela produtividade e maneira de se lançar no mercado brasileiro. Um exemplo pode ser visto com a coordenação de duas joint-ventures realizadas

nos últimos seis anos que partiram do interesse da subsidiária brasileira e hoje proporcionam projetos e desenvolvimento que geram valor à corporação.

Posto isso, constata-se que a empresa Gama apresenta iniciativas que resultam em um comportamento com alto nível de capacidade empresarial que possibilita a competição em igualdade com as demais indústrias do seu mercado de atuação.

4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO PRELIMINAR

O estudo preliminar realizado com as duas subsidiárias de multinacionais estrangeiras localizadas no Brasil permitiu a compreensão sobre as características do IDE aplicado no país por organizações oriundas de países desenvolvidos e em desenvolvimento.

A empresa Delta, subsidiária de uma EMN europeia, é fruto de uma aquisição de uma organização do mesmo setor de atuação, mas que se mostra inovadora em tecnologias que sua matriz buscava para aumentar seu portfólio e sua participação em economias em desenvolvimento. Já a empresa Gama, subsidiária de uma multinacional também emergente, foi criada como IDE por meio de uma estrutura própria, facilitada por acordos governamentais, seguida por joint-ventures com empresas europeias que operam no Brasil.

A pesquisa também permitiu a investigação sobre as dimensões do relacionamento da matriz com as subsidiárias brasileiras. A avaliação está representada no QUADRO 11. No geral, o estudo sugere que os dois casos-pilotos possuem liberdade para se desenvolver dentro da sua especialidade e aproveitar o ambiente em que estão inseridos, assim como o suporte tecnológico da matriz. Desse modo, verifica-se que o Brasil oferece recursos significativos às multinacionais que o escolhem para expandir seus negócios e potencializar suas competências.

QUADRO 11 - AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS DELTA E GAMA

Empresa	Nível de Autonomia	Nível de Integração	Nível de Orientação empreendedora	Nível de Contexto local	Nível de Iniciativa
Delta	Alto	Médio	Alto	Alto	Alto
Gama	Alto	Alto	Alto	Médio	Alto

FONTE: A autora.

A partir deste estudo preliminar, novos conhecimentos e subsídios foram considerados para maior aprofundamento no desenvolvimento do estudo de caso realizado nesta dissertação. Os ajustes foram necessários para que se gerassem resultados mais eficientes à pesquisa principal. Sendo assim, a próxima etapa objetiva detalhar o desenvolvimento das subsidiárias e as dimensões no relacionamento com a matriz de forma mais especificada e estruturada, sendo mantidas as dimensões identificadas na seção 2.7.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

Este capítulo apresenta a caracterização da empresa em estudo, a análise do seu processo de internacionalização e o seu setor de atuação no Brasil. Em seguida, é discutido o desenvolvimento de suas unidades no país a partir das dimensões relacionadas às redes internas e externas e à iniciativa da subsidiária.

Dado que o teor do estudo envolve questões estratégicas, houve certa dificuldade em obter informações mais detalhadas. No entanto, foi possível ter acesso a informações relevantes e úteis para a pesquisa. Pelo mesmo motivo, a multinacional em estudo, suas subsidiárias e entrevistados serão codificados para manter a confidencialidade dos envolvidos.

5.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Este estudo de caso foi realizado em uma corporação do setor agrícola. Trata-se de uma multinacional de origem francesa cujas primeiras operações são datadas do século XIX. Com aproximadamente dois séculos de atuação, ela atualmente emprega mais de quatro mil funcionários em suas 32 unidades espalhadas pela Europa, América, Ásia e Oceania. A fim de preservar o sigilo das informações, a empresa em estudo será denominada como a Multinacional.

A Multinacional possui uma ampla variedade em sua linha de produtos dispersos por mais de 90 importadores. Para garantir a satisfação e fidelização de seus clientes, os produtos são tropicalizados conforme necessidade do mercado. Esta consideração e preocupação com a melhoria de seus materiais e serviços já rendeu prêmios à empresa como consequência de seu expressivo relacionamento com o consumidor.

Referência mundial em maquinários e implementos agrícolas, a Multinacional está fortemente voltada para a sua capacidade inovadora em produtos. Uma evidência deste fenômeno é o número de patentes registradas pela marca. Somam-se cerca de duas mil inovações patenteadas em toda corporação. Este desenvolvimento tecnológico também se manifesta na gestão e produção de todas as unidades com o objetivo de torná-las mais flexíveis, competitivas e automatizadas.

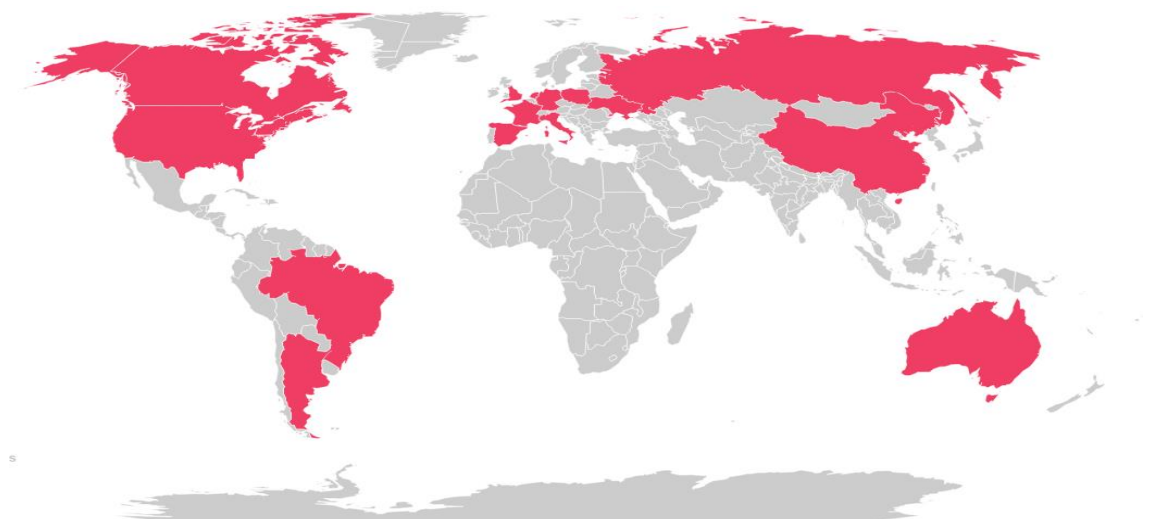
Os dois motivos principais para a escolha da Multinacional nesta pesquisa é o fato de a mesma ser uma empresa com alto nível de internacionalização e um sólido desejo de encontrar e explorar novos mercados por meio de suas atividades de produção e P&D. As áreas de atuação desta pesquisa perpetuam em torno desses dois segmentos.

5.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A Multinacional pode ser considerada um *early mover* (Fleury e Fleury, 2011) na indústria agrícola mundial devido à forma com a qual ela iniciou seu processo de internacionalização: originada em um país desenvolvido, foi uma das pioneiras do seu setor a ingressar no mercado externo. Este fator traz algumas vantagens competitivas, como liderança a tecnológica, à organização por ser um primeiro entrante no mercado internacional. Entretanto, há a desvantagem de não conseguir aprender com a experiência, acertos e erros de outro primeiro entrante.

A figura 14 demonstra a presença global da empresa. São quinze países em que a Multinacional possui operações que envolvem fabricação, centros de distribuição e escritórios.

FIGURA 14 - PRESENÇA GLOBAL DA MULTINACIONAL



FONTE: A autora.

As atividades da Multinacional tiveram início no ano 1828 com a confecção de balanças decimais. Somente a partir de 1864 é que os seus produtos se

diversificaram e a organização se especializou na fabricação de máquinas e implementos agrícolas. Desde então, a Multinacional continuou investindo no setor e, aproveitando o período de prosperidade em seu país doméstico, aumentou sua gama de produtos até que as fatalidades provocadas pela Segunda Guerra Mundial interrompessem suas atividades.

Após a Segunda Guerra, a Multinacional recuperou seu crescimento e passou da condição de empresa regional para se tornar uma das maiores empresas francesas do ramo agrícola. De acordo com Vian et al. (2013) este período pós-guerra provocou um crescimento elevado na demanda por máquinas agrícolas, havendo um reajuste em relação ao número de empresas atuantes e as que detinham a liderança do mercado, além da inclusão de produtos mais potentes e tecnológicos.

Destaque nacional, a partir da década de 70 a corporação teve seus produtos exportados e seus negócios se expandiram não só para a Europa, como também para os Estados Unidos. Silva (2015) reforça essa ocorrência ao analisar a indústria de máquina agrícolas mundial. Para o autor, este segmento se tornou uma forma de oligopólio que teve início em países europeus e se intensificou conforme a necessidade de melhorar a produtividade agrícola substituindo a mão de obra pelo maquinário.

Nos anos 1980, a Multinacional confirma sua ambição internacional com novos investimentos em P&D e maior integração em sua rede interna, fazendo com que suas unidades dispersas passassem a estar permanentemente interligadas por um sistema central.

A entrada da primeira subsidiária estadunidense ocorreu em 1976. Desde então, o país se transformou no maior receptor de IDE realizado pela Multinacional. Hoje os Estados Unidos contemplam seis subsidiárias, sendo duas delas unidades de produção. Essas duas fábricas marcam o início de uma estratégia voltada para o reconhecimento da marca em escala mundial com uma política de aquisições vigorosa aliada à busca de novos mercados e especialidades.

As fábricas estadunidenses foram adquiridas no ano 2002. Tratava-se de duas organizações líderes mundiais em produtos agroindustriais que passaram a integrar a linha de produtos oferecidos pela marca. Os Estados Unidos também se destacaram como o primeiro local onde uma máquina da Multinacional foi fabricada fora da França.

As subsidiárias estadunidenses e a subsidiária canadense (esta criada em 1988) juntas passaram a fazer parte de uma única entidade específica da América do Norte a fim de centralizar todas as atividades da Multinacional naquela região.

Até o final do século XX, a Multinacional teve sua expansão internacional muito ligada a países igualmente desenvolvidos. Contudo, no começo dos anos dois mil o interesse se volta para economias emergentes. No ano 2003, além da criação de dois centros de distribuição na Espanha e na Austrália, foi estabelecido um escritório na China. Dez anos depois, o país asiático recebe outra subsidiária para distribuição.

Países emergentes oferecem uma grande oportunidade para companhias deste segmento uma vez que seus níveis de produtividade e tecnologia agrícola estão relativamente abaixo das economias desenvolvidas. Outro fator relevante para este desempenho é o próprio processo de industrialização que provocou a reconfiguração do espaço geográfico. A aceleração da migração da mão de obra do campo para cidade tornou a área rural dependente das técnicas industriais que pudessem substituir esta força de trabalho.

A China e o Brasil são dois exemplos deste fenômeno. O país asiático, cuja população é a maior do mundo, apresenta um enorme potencial de crescimento da renda agrícola tanto pela mudança nos direitos de propriedade da terra como pelo tipo de alimentação da população chinesa (DAVIS, BAILEY e CHUDоба, 2010). No Brasil, o segmento agrícola é de extrema importância para sua economia. Em 2016 o setor teve participação de 23% no PIB brasileiro (PORTAL BRASIL, 2017). Esse aspecto também pode ser analisado em uma comparação entre as áreas plantadas e a produtividade de grãos no país. Em 1976, o Brasil colheu 46,9 milhões de toneladas em uma área pouco superior a 37 milhões de hectares, apresentando uma produtividade de 1258 kg/ha. Em 2014, a produção na colheita de grãos totalizou 193,6 milhões de toneladas em uma área um pouco maior que 57 milhões de hectares, representando uma produtividade de 3393 kg/ha (CONAB, 2015).

Em 2005, a Multinacional criou uma subsidiária de distribuição na Ucrânia e entrou no mercado latino-americano por meio da aquisição de uma indústria brasileira localizada no estado do Rio Grande do Sul. Esta aquisição também representou um passo ainda maior na estratégia de crescimento global da Multinacional visando o mercado da América Latina.

As operações no Brasil continuaram até que no ano 2014 a Multinacional adquiere outra indústria brasileira. O objetivo foi aumentar o portfólio de produtos da companhia europeia. Esta aquisição refere-se a três unidades fabris: duas situadas no Brasil, nos estados do Paraná e Santa Catarina, e uma na Argentina, uma vez que as três subsidiárias pertenciam à mesma empresa. No entanto, a subsidiária localizada em Santa Catarina teve sua produção encerrada um ano depois. As duas subsidiárias (gaúcha e paranaense) serão utilizadas como referência neste trabalho e serão discutidas com maior aprofundamento na próxima seção. Para manter a discrição na pesquisa, as unidades serão intituladas como Alfa e Beta.

Continuando sua política de aquisições e ampliação de mercado, em 2008 a Multinacional adquiriu uma nova subsidiária de produção localizada na Holanda e instalou um escritório na Rússia. Um ano depois, outra subsidiária russa foi inaugurada como centro de distribuição. A Multinacional conquistou um prêmio referente às suas estratégias de IDE, em particular por sua atuação neste país.

O QUADRO 12 reúne e classifica as subsidiárias da Multinacional dispersas pelo mundo. É importante ressaltar que além das subsidiárias de produção, escritórios ou centros de distribuição, a Multinacional tem seus produtos importados por mais de 90 países, tendo sua marca presente em todos os cinco continentes.

QUADRO 12 - CLASSIFICAÇÃO DAS SUBSIDIÁRIAS DA MULTINACIONAL

País	Ano de entrada	Nº de subsidiárias	Tipo de IDE
França	1828	10	Produção
Alemanha	1963	1	Escritório
Reino Unido	1971	1	Centro de distribuição
Estados Unidos	1976	6	Produção, escritório e centro de distribuição
Itália	1987	1	Escritório
Canadá	1988	1	Escritório
Polônia	1999	1	Escritório
China	2003	2	Escritório e centro de distribuição
Espanha	2003	1	Centro de distribuição
Austrália	2003	1	Centro de distribuição
Brasil	2005	2	Produção
Ucrânia	2005	1	Centro de distribuição
Rússia	2008	2	Escritório e centro de distribuição
Holanda	2008	1	Produção
Argentina	2014	1	Produção

FONTE: A autora.

É possível identificar que o processo de internacionalização da Multinacional aconteceu de um jeito mais verticalizado, isto é, a corporação manteve seu crescimento principalmente nos Estados Unidos e demais países que tinham sua indústria agrícola relativamente estabelecida entre as décadas de 70 e 90, como a Polônia, Austrália e o Canadá. Entretanto, para alcançar o almejado mercado emergente, a Multinacional desenvolveu uma estratégia de internacionalização mais horizontal, abrindo fábricas, escritórios e centros de distribuição em economias em desenvolvimento como a China, Rússia e Brasil.

A expansão ao mercado externo da Multinacional se mostra coerente com a forma de internacionalização de outras companhias do seu setor (SILVA, 2015). Como mencionado anteriormente, essas empresas se estruturaram em forma de oligopólio e, conforme a abordagem proposta por Hymer (1960) sobre a Teoria do Poder de Mercado, antes de realizarem grandes investimentos no estrangeiro, elas se desenvolveram em seu mercado regional adquirindo competências que possibilitaram a geração de recursos necessários para o desenvolvimento no

exterior. Neste caso, a Multinacional primeiramente alcançou o domínio no mercado francês para posteriormente iniciar seu processo de internacionalização usando os modos de entrada de exportação e investimento direto. Principalmente por meio de aquisições, ela revelou-se uma aspirante ao mercado global.

Posto isso, a análise do processo de internacionalização da Multinacional considera dois aspectos fundamentais: a seleção das economias anfitriãs para seu investimento direto e forma de entrada nesses mercados.

Até o final do século XX, a Multinacional seguiu uma estratégia de expansão onde a distância econômica foi o estímulo principal, seguido da distância regional. Este fato está de acordo com a pesquisa de Kraus et al. (2015) apresentada na seção 2.1. A partir da virada do século, houve uma mudança no pensamento estratégico e a organização moveu-se para os países emergentes. Essa variação seguiu uma tendência apresentada por outros segmentos, como a indústria automobilística, em que a dispersão geográfica para estes países ocorre paralelamente a grande presença nos mercados mais desenvolvidos (SILVA, 2015).

Como estratégia de entrada, Vian (2009) considera a aquisição de empresas como um processo importante de consolidação do setor que viabiliza inserção em novos ambientes sem a necessidade de investir em uma nova fábrica. Morschett, Schramm-Klein e Swoboda (2010) acrescentam que este modelo de incorporação traz ganhos como a negociação direta com *players* locais e o conhecimento do mercado em que está inserido. Andersson, Dellestrand e Pedersen (2014) argumentam que manter esses laços estreitos no país anfitrião facilita o desenvolvimento e a manutenção de competências essenciais para a companhia.

Desse modo, as próximas seções investigam como as duas unidades brasileiras adquiridas pela Multinacional se comportam e se transformam em fonte de vantagens competitivas.

5.3 AS SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS

Conforme discutido na seção anterior, a entrada da Multinacional no Brasil ocorreu no ano 2005 com a aquisição de uma empresa brasileira. Esta unidade será denominada Alfa. É válido ressaltar que antes deste período os produtos da companhia já eram comercializados por revendedores independentes.

Antes da aquisição, a subsidiária Alfa era uma indústria de médio porte localizada no Rio Grande do Sul que se destacava no mercado nacional como um fabricante-líder e inovador em equipamentos agrícolas. Contudo, o fator primordial para o investimento na unidade foi o anseio da Multinacional em ser presença local com produtos adaptados à América Latina.

Após aquisição, a unidade continuou ofertando sua linha de produtos que passou a ser associada à marca da Multinacional, com suas cores e símbolos. Ainda hoje, a Alfa conta com sua linha de produção, montagem e centro de engenharia próprios, sendo considerada a sede da Multinacional no país.

Assim como nas demais integrações feitas pela Multinacional, foram realizados investimentos frequentes na planta que passou a produzir ainda outros produtos oferecidos pela marca, representando um acréscimo de 50% nos itens oferecidos. Esta ampliação também se estendeu nas exportações da empresa. Hoje a Alfa exporta para mais de 15 países.

Nove anos depois, a Multinacional mantém sua estratégia de crescimento no Brasil com mais um investimento no país. Similarmente à Alfa, a subsidiária Beta foi criada a partir da aquisição de uma indústria brasileira igualmente do mesmo setor. Esta empresa brasileira, no entanto, possuía três unidades, sendo a matriz localizada no estado do Paraná (Beta), uma subsidiária em Santa Catarina e outra na Argentina, como mencionado anteriormente. A atuação no ambiente argentino contribuiu para a estratégia de expansão da companhia na América do Sul, além de ser uma país que demanda grande volume de equipamentos agrícolas. A Multinacional usufruiu desta sinergia entre os países para envolver-se mais ativamente neste mercado. No entanto, ao contrário da planta brasileira, a unidade argentina não contempla um centro de engenharia, sendo realizada na região apenas a montagem de produtos.

Além do aumento da participação no mercado latino, a aquisição da Beta também implicou no aumento do portfólio da Multinacional, uma vez que a subsidiária complementava a linha de produtos da companhia. Desse modo, a tecnologia empregada pela Beta condicionou à Multinacional maiores oportunidades de suprimento à sua rede de revendedores, tanto para o mercado brasileiro quanto para o mundial.

Ao contrário da subsidiária Alfa, a unidade paranaense não manteve a produção de todos os seus produtos, sendo retirado um tipo deles da sua linha de

fabricação. Esta mudança teve a ver com a visão da Multinacional de não trabalhar com esta categoria específica de produto em toda sua rede.

O QUADRO 13 compara as duas subsidiárias brasileiras em relação às suas características de operação.

QUADRO 13 - CARACTERÍSTICAS DAS SUBSIDIÁRIAS ALFA E BETA

Características / Subsidiária	Alfa	Beta
Ano de criação	2005	2014
Setor	Agrícola	Agrícola
Local	Rio Grande do Sul	Paraná
Porte	Médio	Médio
Modo de investimento	Aquisição	Aquisição
Linhas produtos fabricados	5	2
Linhas produtos importados	4	0
Tipo de operação	MTO, MTS e ATO	MTO, MTS e ATO

FONTE: A autora.

Após aquisição, toda estrutura relacionada ao sistema de gestão foi modificada para o sistema utilizado na Multinacional, formalizando e integrando as operações de toda rede. Os nomes das empresas brasileiras foram acrescentados à nomenclatura francesa da marca. Entretanto, em 2010, a Alfa adotou seu novo perfil que a conceituou apenas como a subsidiária brasileira da Multinacional, omitindo sua marca inicial.

Posterior à integração da Beta à rede da companhia, Alfa foi apresentada como a “matriz regional” da Multinacional no Brasil. Para Mahnke et al. (2012), à medida em que as multinacionais se tornam cada vez maiores e mais complexas algumas funções da matriz se distribuem por toda organização sendo muitas delas destinadas às matrizes regionais. De acordo com Alfoldi, Clegg e McMgauchey (2012), este termo refere-se a uma tendência das multinacionais em manter uma gestão que concentre as orientações estratégicas em determinado bloco regional. Este fato pode ser constatado ao analisar as atribuições da subsidiária Alfa no país, tanto pelos aspectos relacionados à presença da diretoria francesa, como pelo modo de operação (produtos não fabricados em plantas brasileiras são importados e comercializados pela subsidiária gaúcha) e representação da marca no país. Da mesma forma pode ser analisada a incorporação das subsidiárias dos Estados

Unidos e Canadá, descritas na seção anterior, como a gestão regional norte-americana da Multinacional.

Diante do contexto brasileiro em que a Multinacional se estabeleceu, identifica-se a oportunidade de desenvolvimento em ambos os lados. De um lado, verifica-se a tendência cada vez maior do produtor rural investir no aumento da produtividade por meio da mecanização. Em um mercado de forte concorrência, equipamentos de alta performance, novas tecnologias e lançamentos são primordiais para que uma organização cresça e se mantenha competitiva. Por outro lado, a gama de produtos, know-how, rede de fornecedores e revendedores, além da cobertura geográfica proporcionada por esta integração internacional, complementam a atuação da companhia e favorecem o acesso ao conhecimento capaz de assegurar o desenvolvimento de competências locais e regionais.

5.4 AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES PRESENTES NO DESENVOLVIMENTO DAS SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS

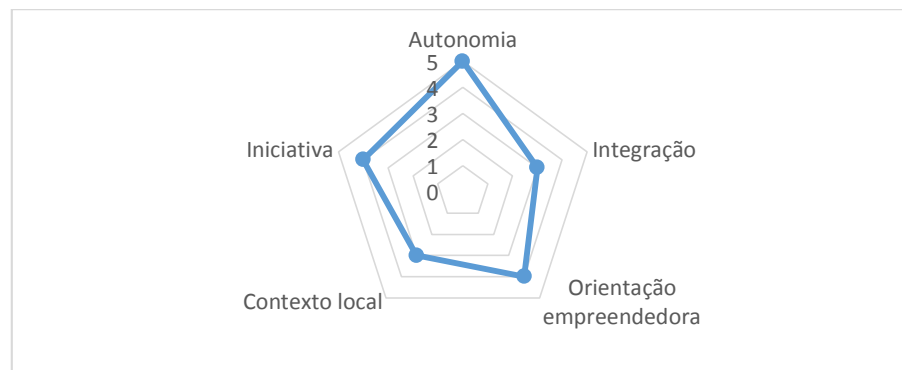
Para analisar o desenvolvimento das subsidiárias brasileiras em relação à sua capacidade de gerar competências, foram utilizadas as dimensões envolvidas no relacionamento matriz-subsidiária encontradas na literatura e descritas na seção 2.5.2. Sendo assim, os resultados estão apresentados em três grupos: o primeiro corresponde às dimensões em que a matriz tem o domínio (autonomia, integração e orientação empreendedora), o segundo refere-se ao ambiente de negócios locais (contexto local) e o terceiro trata das iniciativas que são realizadas sob responsabilidade da própria subsidiária. A apresentação e discussão dos resultados seguirão a sequência desses grupos.

Conforme procedimentos metodológicos descritos na seção 3.2.4, a avaliação das dimensões foi realizada por meio da aplicação de um questionário utilizando a escala Likert de cinco pontos. A pontuação geral levou em consideração o valor referente à moda das respostas. É válido ressaltar que não houve interação do pesquisador na atribuição dos pontos pelos entrevistados. Dessa forma, a entrevista posterior teve a intenção de investigar as razões que os levaram a conferir tais valores, altos ou baixos.

5.4.1 Subsidiária Alfa

A subsidiária Alfa alcançou a pontuação de 3,8 pontos na avaliação geral sobre o seu desenvolvimento. A FIGURA 15 divide a pontuação para cada uma das cinco dimensões estabelecidas anteriormente.

FIGURA 15 - AVALIAÇÃO GERAL DA SUBSIDIÁRIA ALFA



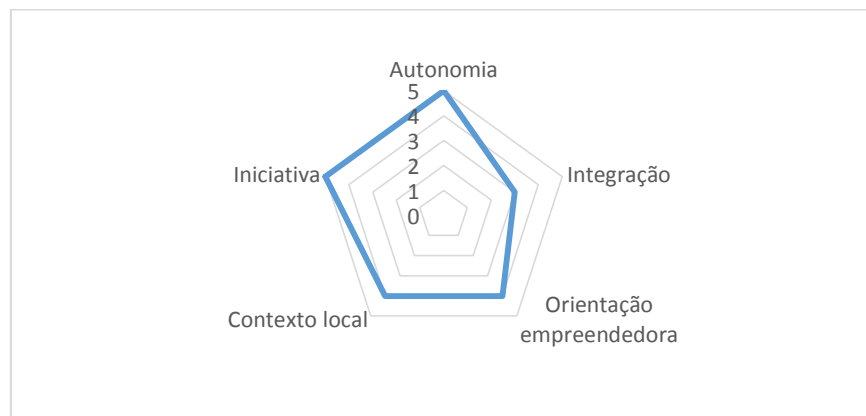
FONTE: A autora.

Observa-se que a avaliação das dimensões varia consideravelmente: duas atingem a média de 3 pontos, outras duas a média de 4 pontos e apenas uma dimensão alcança a média de 5 pontos. Esta pontuação demonstra que o posicionamento da subsidiária frente a capacidade de gerar competências à multinacional se difere um pouco do que foi prescrito na literatura, isto é, ela não apresenta um nível máximo dentre os fatores que possibilitam a criação e o reconhecimento de novos conhecimentos.

5.4.2 Subsidiária Beta

A subsidiária Beta atingiu a pontuação geral de 4,2 pontos sobre o seu desenvolvimento em relação às dimensões propostas. A FIGURA 16 divide a pontuação para cada uma das cinco categorias.

FIGURA 16 - AVALIAÇÃO GERAL DA SUBSIDIÁRIA BETA



FONTE: A autora.

Assim como a atribuição dos valores obtidos pelos respondentes da subsidiária Alfa, Beta também se revela com certa variação entre as dimensões estudadas. No entanto, sua pontuação demonstra um posicionamento superior diante da sua capacidade de se tornar fonte de competências à multinacional. A avaliação demonstra que para as dimensões autonomia e iniciativa a média é de 5 pontos, contexto local e orientação empreendedora a média é de 4 pontos e a integração com a matriz se iguala à pontuação da Alfa com a média de 3 pontos.

A seguir, são discutidos os resultados para cada um dos grupos.

5.5 AUTONOMIA, INTEGRAÇÃO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Estas três categorias estão reunidas no grupo 1 e se referem às dimensões em que a matriz tem o controle. A autonomia foi o melhor aspecto avaliado pelos respondentes. Conforme Birkinshaw e Morrison (1995), as subsidiárias brasileiras seguem um modelo heterárquico de controle onde, apesar de existir burocracia, predomina-se um sistema mais local. Para Paterson e Brock (2002), a autonomia é benéfica tanto para a subsidiária quanto para matriz, sendo considerada um pré-requisito para melhorar a capacidade de resposta local.

De acordo com os entrevistados, atividades como a seleção de fornecedores, de consultores especializados e de serviços terceirizados podem ser realizadas sem que seja necessária a permissão da matriz para tal. Verifica-se que os fornecedores escolhidos são em sua maior parte fornecedores locais, não

participando, as duas subsidiárias, da estratégia de fornecedores globais da empresa.

Conforme as características dos produtos apresentadas no quadro 3, na subsidiária Alfa, parte dos equipamentos são fabricados na sua planta e parte é importada da matriz e realizada a montagem no Brasil. Sendo assim, ela possui autonomia para alterar processos de produção e características desses produtos. O mesmo ocorre com Beta. Os produtos fabricados no país são projetados nas próprias plantas, definindo também todos os métodos e processos pela equipe de engenharia.

Embora os entrevistados tenham avaliado suas subsidiárias com nível máximo de autonomia, este é um aspecto que carece maior delimitação, uma vez que a direção brasileira não atua primordialmente na aprovação do orçamento anual da empresa, por exemplo. As políticas anuais são estabelecidas inicialmente pela matriz francesa e, sem seguida, ajustada com o corpo diretivo da companhia no Brasil. Não há, desse modo, a participação de toda organização no planejamento das diretrizes. As subsidiárias brasileiras realizam procedimentos de prestação de contas que incluem relatórios financeiros, orçamentos, estatísticas e previsões, porém, pode ser observado que o controle financeiro é determinado também pelo desempenho das mesmas, isto é, quanto maior for o desempenho, maior é a autonomia da subsidiária em relação ao controle e vice-versa. Portanto, a tomada de decisão dentro de cada atividade é baseada no controle de competências da subsidiária com esta função (MUDAMBI; PEDERSEN; ANDERSSON, 2014). É importante destacar que este resultado pode ser causado por fatores internos e externos da organização (FERREIRA; BELTRÃO; ALMEIDA, 2013).

Esta questão implica na estrutura descentralizada das subsidiárias (FERREIRA; LI; SERRA, 2010). Alfa e Beta se comportam como organizações independentes, elas têm recursos e habilidades para gerar novos conhecimentos, produtos e mercados. Este acúmulo de capacidades tecnológicas tornou-se crucial para que as subsidiárias tivessem mais autonomia sobre suas operações (PANANOND, 2013). Entretanto, a tomada de decisão ainda requer legitimidade da matriz.

A integração da subsidiária com a matriz apresentou o nível mais baixo na avaliação geral. Em relação a troca de conhecimento, identificam-se poucas interações entre as unidades caracterizadas pelo intercâmbio de profissionais da

engenharia e de gestão. Da mesma forma, melhores práticas e compartilhamento de informações são pouco difundidas nas redes internas da companhia, não havendo na corporação um gerenciamento visível e amplo nas áreas de fabricação. Esta frágil integração prejudica o desenvolvimento de competências mais estritamente alinhadas aos negócios principais da Multinacional. Além disso, a diferença cultural tanto pela matriz como pelas subsidiárias dispersas no mundo mostra-se um fator estimulante às dificuldades encontradas no relacionamento organizacional.

Esta complexidade na integração com a matriz pode estar relacionada com a natureza do IDE realizado pela Multinacional. De acordo com Palmié, Keupp e Gassmann (2014) e Mudambi, Piscitello e Rabbiosi (2014), organizações adquiridas têm maior dificuldade no contato com a matriz, o que pode resultar em problemas de bloqueio e afastamento.

Em relação à orientação empreendedora, os resultados denotam uma forte orientação empreendedora, principalmente quando relacionada aos clientes e fornecedores. Esta ocorrência pode ser fruto do histórico das organizações com suas redes externas, além da relevância que essas empresas possuíam e que despertaram a atenção da Multinacional.

Por outro lado, os entrevistados acrescentam que decisões que envolvem riscos plenos não apresentam apoio sólido da matriz. Este fato está de acordo com pesquisa de Strutzenberger e Ambos (2014). Para essas autoras, ao mesmo tempo em que a matriz deseja que a subsidiária se desenvolva e faça uso do seu potencial, há a pretensão de a mesma estar no controle e acima de quaisquer riscos.

5.6 CONTEXTO LOCAL

A natureza do modo de entrada por aquisição predispõe uma história pré-existente com os negócios locais que pode ter sido a razão para a escolha deste tipo de investimento. Para Hoenen, Nell e Ambos (2014), o enraizamento local propicia a construção de capacidades valiosas para o desenvolvimento da EMN e na adequação de suas competências às necessidades do mercado.

Ao analisar a trajetória de crescimento externo da Multinacional, constata-se que o ambiente de negócios dos países é um fator primordial para a estratégia de IDE. Desse modo, assim com a União Europeia e os Estados Unidos, o Brasil tem

uma forte propensão ao mercado agrícola, conforme apresentando no QUADRO 14. De acordo com pesquisas da OCDE-FAO (2015), o Brasil se transformou em uma das maiores potências agrícolas mundiais, sendo este crescimento favorecido pelas políticas públicas do governo ao setor: aumento de crédito, assistência técnica e elaboração de pesquisas para o meio rural.

QUADRO 14 - PRINCIPAIS REGIÕES AGRÍCOLAS DO MUNDO

Posição	Regiões produtoras	Regiões exportadoras
1º	China	Estados Unidos
2º	União Europeia	União Europeia
3º	Estados Unidos	Brasil

FONTE: Adaptado de OCDE-FAO (2015).

Nesse sentido, o mercado brasileiro revelou-se em constante ascensão, apresentando um grande potencial na utilização de máquinas e equipamentos agrícolas. Desta forma, ele tornou-se o destino de empresas do ramo ao longo dos anos. Observa-se por meio desta pesquisa que as subsidiárias brasileiras da Multinacional ilustram este cenário da economia.

A elevada concorrência no país também requer maiores esforços no âmbito tecnológico para que essas indústrias se mantenham competitivas e preparadas diante dos desafios inerentes a este mercado. No ambiente em que Alfa e Beta estão inseridas, a velocidade na inovação dos produtos é relativamente alta, uma vez que a renovação dos mesmos é necessária para a ampliação da produtividade dos produtores rurais. No entanto, observa-se que a capacidade inovadora das unidades em estudo é fruto das suas próprias competências e parcerias com clientes e fornecedores, não havendo uma interação sólida com universidades ou centros de pesquisa. De maneira oposta do que é visto em países desenvolvidos, a relação universidade-indústria no Brasil ainda carece do espírito agregativo tão relevante para o desenvolvimento da inovação (GIRARDI et al., 2014).

Na aquisição das empresas brasileiras, nota-se o intuito da proximidade com atores locais, tais como clientes e fornecedores, além do acesso a novas capacidades tecnológicas. Conforme Blomkvist, Kappen e Zander (2014) e Mudambi, Piscitello e Rabbiosi (2014), a estratégia de aquisição permite a imersão instantânea e completa nessas fontes, ao contrário do que acontece nos

investimentos *greenfields*, onde a inserção no ambiente local ocorre de forma gradual.

Em relação às redes externas, Alfa e Beta prezam por manter uma parceria de longo prazo. Ambas as unidades sustentam um forte relacionamento com seus fornecedores e clientes. Tanto para elas quanto para a rede da Multinacional, ouvir com atenção e ter um bom conhecimento das necessidades dos produtores rurais são aspectos imprescindíveis para trilhar o percurso rumo ao futuro. Esta também é uma ligação que constantemente resulta em melhorias de processos e produtos para as subsidiárias.

O contexto local entre Alfa e Beta se diferencia em dois pontos. Alfa, sendo o primeiro investimento da Multinacional no Brasil, proporcionou a entrada da companhia em um novo mercado propício à geração de conhecimento e à identificação de novas ideias e oportunidades tem em vista a bagagem adquirida pela empresa em sua existência, além da própria estratégia da Multinacional em se voltar para economias em desenvolvimento. Por outro lado, a aquisição da Beta além de reforçar a presença regional da marca, contribuiu com a conquista de novas fatias de mercado: uma subsidiária na Argentina e uma linha de produtos que complementa a oferta da Multinacional. Este investimento em P&D favoreceu a presença e competitividade da organização no mercado mundial.

Esta contribuição tecnológica é uma característica de subsidiárias adquiridas, que são mais propensas a fornecer renovação estratégica e técnica do que subsidiárias *greenfields*. Este fato sugere que os gestores concentrem sua atenção no desenvolvimento dessas subsidiárias para encontrar novas oportunidades de crescimento e expansão de portfólio (BLOMKVIST; KAPPEN; ZANDER, 2014). Hoenen, Nell e Ambos (2014) acrescentam que a entrada em ambientes diferentes oferecem oportunidades importantes para o desenvolvimento de novos produtos, processos e sistemas. Para estes autores, se a EMN avança em mercados muito semelhantes, ela produzirá conhecimento homogêneo. Porém, se for um mercado distinto do seu mercado doméstico, há a capacidade de gerar conhecimento heterogêneo que favorecerá a aquisição de novas competências.

Sendo assim, identifica-se que a inserção no ambiente de negócios brasileiro proporcionou à Multinacional usufruir da capacidade das subsidiárias Alfa e Beta, fortemente incorporadas em um contexto local específico, para diversificar seus empreendimentos e planejamento de novas entradas no mercado.

5.7 INICIATIVA

O processo de iniciativa das subsidiárias pode ser incorporado na área de empreendedorismo corporativo dado que as mesmas são capazes de melhorar a capacidade de resposta local, a integração e aprendizagem global (YOUNG; DIMITRATOS; DANA, 2003), estimulando inovações no mercado interno ou externo que têm influência no ambiente competitivo e em toda a organização (VERBEKE; CHRISMAN; YUAN, 2007).

Conforme analisado na seção 5.4, autonomia e orientação empreendedora são aspectos presentes na gestão da rede multinacional. No entanto, apesar das subsidiárias construírem sua influência e responsabilidades dentro da rede global, a matriz ainda mantém seu veto final sobre as decisões. Dessa forma, os gestores de Alfa e Beta são incentivados a adotar uma produção inovadora dentro da estratégia estabelecida pela matriz, não estando inclinados a assumir riscos e aceitar incertezas.

A avaliação sobre a concordância em relação às iniciativas desenvolvidas pelas subsidiárias indica que os respondentes possuem uma boa base de conhecimento (expertise e experiência) que as permitem obter vantagem competitiva no mercado e facilidade para identificar novas oportunidades para os negócios da empresa, considerando que o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias não está relacionado ao conhecimento proveniente da matriz, mas é uma composição das suas próprias competências.

Por outro lado, em relação a ocorrência de atividades como transferência de conhecimento reverso e ampliação da responsabilidade internacional existente, assim como a reconfiguração das operações nacionais de orientação doméstica para internacional, Alfa e Beta apresentam uma extensão rara de acontecimentos. Da mesma forma, não é possível identificar que as subsidiárias brasileiras tenham realizado iniciativas conforme etapas sugeridas por Schmid, Dzedek e Lehrer (2014).

É importante ressaltar a complexidade de todo o processo de iniciativas das subsidiárias (STRUTZENBERGER e AMBOS, 2014). A implementação e os resultados de cada fase do processo, bem como o contexto específico, a equipe e as redes internas e externas da organização têm impacto sobre a formação das iniciativas que ajudarão a desenvolver novos mercados e vantagens competitivas.

5.8 SÍNTESE DO ESTUDO DE CASO

A globalização das redes de produção tem sido um fator chave que integra diferentes mercados por meio de uma variedade de arranjos. Neste contexto, empresas originadas em países em desenvolvimento têm aumentado progressivamente sua participação no mercado mundial atraindo o interesse estrangeiro de países desenvolvidos sobre seu crescimento e desenvolvimento.

Inicialmente estabelecidas para realizar operações de produção a menor custo, atualmente, as subsidiárias de EMNs têm se envolvido nas estratégias que envolvem novas oportunidades de mercados e tecnologias para a cadeia de valor global dessas empresas.

A estratégia utilizada pela empresa em estudo consistiu em acumular capacidades suficientes em seu país doméstico para então expandir-se internacionalmente. Seu processo de internacionalização é caracterizado pela entrada em países próximos geograficamente e economicamente seguido pela entrada em países em desenvolvimento. O Brasil se destaca como o primeiro mercado emergente em que a Multinacional se inseriu com plantas fabris.

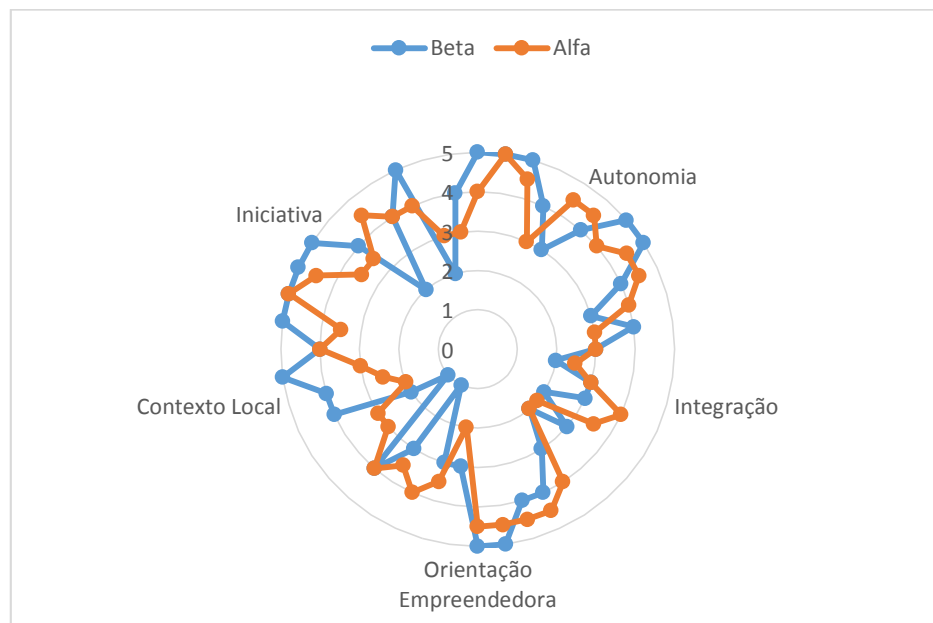
O modo de entrada utilizado pela Multinacional é fortemente estabelecido por aquisições de empresas do mesmo segmento. As duas subsidiárias brasileiras, Alfa e Beta, foram frutos deste tipo de investimento. Alfa foi adquirida no ano 2005 como uma forma de adentrar na América Latina. Beta foi incorporada à rede da Multinacional em 2014 com o objetivo de reforçar sua presença na América do Sul e aumentar o portfólio de produtos da marca.

Conforme tipologias descritas na literatura, as subsidiárias brasileiras podem ser classificadas em relação ao propósito de expansão da matriz e o seu grau de internacionalização e desenvolvimento como *strategic asset-seeking* (DUNNING, 1994), *specialized contributor* (BIRKINSHAW; MORRISON, 1995) e *contributor* (FERDOWS, 1997). Esta classificação demonstra o acesso que essas unidades apresentam à corporação por meio de suas habilidades, conhecimentos e localização.

Tendo em vista que a aquisição de empresas por multinacionais estrangeiras precede um conjunto de competências que pode ter sido a razão para tal investimento (PALMIÉ; KEUPP; GASSMANN, 2014), identifica-se a importância das subsidiárias para a geração de vantagens competitivas à organização como um

todo. Sendo assim, Alfa e Beta foram analisadas através de cinco dimensões que explicam o desenvolvimento de competências no relacionamento matriz-subsidiária. Para Andersson, Forsgren e Holm (2002) e Ciabuschi, Dellestrand e Martín (2011) essa separação realizada por dimensões é apropriada e relevante para as atividades desempenhadas por uma empresa. A comparação entre os resultados das duas subsidiárias é apresentada na FIGURA 17.

FIGURA 17 - COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO ENTRE ALFA E BETA



FONTE: A autora.

Os resultados apontam que a autonomia, orientação empreendedora, contexto local e iniciativas são as dimensões em que, na visão dos respondentes do questionário enviado, às subsidiárias mais se destacam. No entanto, verifica-se que a pontuação atribuída à autonomia e às iniciativas não representa, em sua totalidade, a realidade dessas unidades em comparação com a teoria, uma vez que a ocorrência de atividades relacionadas à estas dimensões não são muito frequentemente efetivadas.

A integração com a matriz se mostra como o aspecto mais frágil deste relacionamento. Neste caso, é preciso que gestores tenham em mente que a globalização não apenas tem a ver com a distribuição geográfica de suas subsidiárias, mas com a otimização do aprendizado e conhecimento gerado pela dispersão de operações. Percebe-se que na empresa em estudo não há uma

estrutura adequada e eficiente para análise e discussão do conhecimento, o que dificulta a difusão dos processos desenvolvidos pelas unidades.

Dessa forma, o estudo expõe a capacidade de Alfa e Beta em aproveitar seus ambientes de negócios gerando oportunidades de crescimento à Multinacional. Aspectos relacionados às subsidiárias, tais como busca contínua por novas tecnologias, materiais e processos e experiência no mercado, produzem um ambiente com constantes inovações. Esses são fatores que sustentam a capacidade tecnológica e a geração de competências da empresa (SCHREIBER et al., 2011). As unidades brasileiras podem, então, ser caracterizadas como subsidiárias que exploram recursos e têm acesso ao conhecimento e habilidades capazes de melhorar a base de competências de toda companhia (PALMIÉ; KEUPP; GASSMANN, 2014).

O QUADRO 15 apresenta os principais tipos de conhecimento concebidos pelas subsidiárias brasileiras. Constata-se que a rede de fornecedores influencia tanto no desenvolvimento de novos produtos como na melhoria de processos produtivos. Já a expansão da marca na América Latina foi efetivada predominantemente pela expertise das unidades.

QUADRO 15 - CONHECIMENTOS GERADOS PELAS SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS

Tipo de conhecimento	Fator determinante	Grau de difusão	Fator motivador
Processos produtivos	Expertise dos colaboradores locais e fornecedores	Parcial	Redução de custos e lead time
Novos produtos	Expertise dos colaboradores locais, fornecedores e clientes	Parcial	Aumento da qualidade e inovação
Expansão regional	Expertise dos colaboradores locais	Completa	Oportunidades e expansão da marca

FONTE: Adaptado de MACHADO e BAUER (2014).

Contudo, conforme Andersson, Dellestrand e Pedersen (2014) e Asmussen, Pedersen e Dhanaraj (2009) para que estas competências possam agregar às demais subsidiárias e/ou que Alfa e Beta se tornem centros de excelência, este conhecimento deve ser compartilhado e utilizado por ambas as partes. Athreye, Batsakis e Singh (2016) destacam que mecanismos de socialização com contatos mais frequentes contribuem para o fortalecimento do sistema de inovação da

organização, principalmente para o setor de P&D que é um dos que mais podem usufruir de maiores investimentos. Um caminho para se alcançar isto é fazer com que os ambientes de cada uma tenham laços mais estreitos. A combinação das competências locais com outras unidades é benéfica para manter a competitividade da rede multinacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o comportamento de subsidiárias de uma multinacional estrangeira localizada em um país em desenvolvimento quanto à sua capacidade de geração de competências. Para isto, realizou-se um estudo de caso em uma corporação de origem francesa que tem efetivado investimento direto no Brasil há mais de dez anos.

A escolha por esta companhia, neste trabalho denominada como a Multinacional, levou em consideração a ampla presença internacional da marca e a oportunidade de explorar melhor as características do seu processo de internacionalização e os fatores determinantes para a geração de competências por meio do foco em duas subsidiárias desta EMN que possui operações no mercado brasileiro.

Embora a Multinacional possa ser considerada uma grande EMN europeia com produção e P&D globais, sua estratégia de entrada em países emergentes ocorreu cerca de quarenta anos após o início do seu processo de internacionalização e, assim como nas demais economias, suas subsidiárias fabris são fortemente caracterizadas por serem frutos de aquisições. Por si só, este é um tipo de investimento que prioriza um conjunto de competências que dão relevância à entrada da subsidiária na rede multinacional.

A estrutura de avaliação sobre a capacidade de desenvolvimento das subsidiárias constituiu em cinco dimensões que devem ser consideradas para a criação de competências. Verificou-se que entre as duas unidades brasileiras, uma delas está mais próxima de possuir as características que atendem este comportamento.

Neste estudo de caso, identificou-se que as subsidiárias já se destacavam no mercado e que suas atividades de P&D são reconhecidas pela matriz. Desse modo, o bom desempenho das unidades foram determinantes cruciais para que a gestão das mesmas fosse conservada de maneira mais independente. No entanto, se por um lado as subsidiárias se mostram capazes de identificar novas ideias e oportunidades, têm uma relação forte com fornecedores e um setor de P&D relevante, por outro lado a matriz oferece resistência às possíveis iniciativas dessas plantas fazendo com que a formulação de estratégias sejam conduzidas apenas pela matriz e executadas pelas subsidiárias.

Sendo assim, este trabalho contribuiu para a literatura no campo das operações internacionais com evidências preliminares sobre as dimensões e competências do relacionamento matriz-subsidiária. A pesquisa analisou um caso em que subsidiárias brasileiras de uma multinacional estrangeira possibilitaram o desenvolvimento de competências distintas à companhia, principalmente por sua relação com o ambiente externo. Estudos sobre a gestão de subsidiárias e desenvolvimento de iniciativas próprias são importantes para que gestores sejam estimulados à criação, reconhecimento e compartilhamento de competências, uma vez que o paradigma da matriz dominante do conhecimento é quebrado com a evolução dos papéis das subsidiárias e da capacidade destas em fornecer novas vantagens competitivas para todo o sistema da multinacional.

É válido destacar que estudos que envolvem questões estratégicas apresentam dificuldades na obtenção de informações mais detalhadas. Sendo este um obstáculo para investigações mais profundas. Da mesma forma, uma limitação da análise das subsidiárias refere-se ao tipo de escala utilizada. A escala Likert com ponto central pode impactar na discriminação dos itens e prejudicar a análise quando não há outra fonte de coleta de dados.

As informações obtidas permitiram uma visão ampla das dimensões propostas, no entanto, outros profissionais poderiam oferecer uma nova perspectiva das operações. Outra limitação desta pesquisa refere-se à análise de uma única EMN do setor agrícola. Acredita-se que a replicabilidade do estudo em outras subsidiárias ajudariam a caracterizar o setor como um todo. Sendo assim, sugere-se como trabalhos futuros estender a análise por meio da comparação desses resultados com outras subsidiárias da mesma corporação e com as demais organizações dos diversos setores da economia.

REFERÊNCIAS

- ABEPRO. Associação Brasileira de Engenharia de Produção. **Áreas e sub-áreas da Engenharia e de Produção**. 2008. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=424&ss=1&c=362>>. Acesso em: 25 jan. 2016.
- AHLVIK, C.; BJORKMAN, I. Towards explaining subsidiary implementation, integration, and internalization of MNC headquarters HRM practices. **International Business Review**, v. 24, n. 3, p. 497-505, 2015.
- AKREMI, A. E.; MIGNONAC, K.; PERRIGOT, R. Opportunistic behaviors in franchise chains: the role of cohesion among franchisees. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 930-948, 2010.
- ALFODI, E. A.; CLEGG, L. J.; MCGAUCHEY, S. L. Coordination at the edge of the empire: the delegation of headquarters functions through regional management mandates. **Journal of International Management**, v. 18, p. 276-292, 2012.
- ALMODÓVAR, P.; RUGMAN, A. M. Testing the revisited Uppsala model: does insidership improve international performance? **International Marketing Review**, v. 32, p. 686-712, 2015.
- AMAL, M.; SEABRA, F. Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: Uma Perspectiva Institucional. **EconomiA**, v. 8, p. 231-247, mai./ago. 2007.
- ANDERSSON, U.; DELLESTRAND, H.; PEDERSEN, T. The Contribution of Local Environments to Competence Creation in Multinational Enterprises. **Long Range Planning**, v. 47, p. 87-99, 2014.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 11, p. 979-996, 2002.
- ASMUSSEN, C. G.; PEDERSEN, T.; DHANARAJ, C. Host-country environment and subsidiary competence: extending the diamond network model. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 42-57, 2009.
- ASTOLFI, W. W. **Análise dos critérios para decisão do modo de entrada em mercados internacionais - Estudo de caso: empresa europeia do ramo industrial**. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- ATHREYE, S.; BATSAKIS, G.; SINGH, S. Local, global, and internal knowledge sourcing: The trilemma of foreign-based R&D subsidiaries. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 5694-5702, 2016.

ATHREYE, S.; TUNCAY-CELIKEL, A.; UJJUAL, V. Internationalization of R&D into emerging markets: Fiat's R&D in Brazil, Turkey and India. **Longe Range Planning**, v. 47, p. 100-114, 2014.

ATSUMI, S. Y. K.; VILLELA, L. E.; FREITAS, J. A. de S. B. Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras: O Processo de Investimento Externo Direto. **III Encontro de Estudos em Estratégia**, São Paulo/SP, maio, 2007.

BAKAJ, G. Joint Ventures internacionais: particularidades e aspectos concorrenciais. **RDC**, v. 1, n. 2, p. 149-177, 2013.

BARCELLOS, E. P. **Internacionalização de empresas brasileiras: um estudo sobre a relação entre grau de internacionalização e desempenho financeiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

BARONCHELLI, G.; CASSIA, F. Exploring the antecedents of born-global companies' international development. **International Enterprise Management Journal**, v. 10, p. 67-79, 2014.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior**: A solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing Across Borders: The Transnational Solution**. USA: Harvard Business Press, 2002.

BEMVINDO, B. S. T. **O Processo de Internacionalização de uma Multinacional Brasileira: Estudo do Caso Vale**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

BENNET, D. Gestão de operações internacionais: conceitos fundamentais. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (org.) **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 36-52.

BERRY, H. Global integration and innovation: multicountry knowledge generation within MNCs. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 6, p. 869–890, 2014.

BIRKINSHAW, J. Corporate entrepreneurship in network organizations: how subsidiary initiative drives internal market efficiency. **European Management Journal**, v. 16, p. 355–364, 1998.

BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 207–229, 1997.

BIRKINSHAW, J. **Entrepreneurship in the Global Firm**. London: Sage, 2000.

BIRKINSHAW, J.; FRY, N. Subsidiary initiatives to develop new markets. **Sloan Management Review**, v. 39, p. 51–61, 1998.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. **Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development**. UK: Palgrave Macmillan, 1998.

BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 4, p. 729-753, 1995.

BIRKINSHAW, J.; RIDDERSTRALE, J. Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. **International Business Review**, v. 8, p. 149–180, 1999.

BIRKINSHAW, J. **Strategy and management in MNE subsidiaries**. In Oxford handbook of international business. UK: Oxford University Press, 2001.

BLOMKVIST, K.; DROGENDIJK, R. The Impact of Psychic Distance on Chinese Outward Foreign Direct Investments. **Manag Int Rev**, v. 53, p. 659-686, 2013.

BLOMKVIST, K.; KAPPEN, P.; ZANDER, I. Win, Place, or Show? How Foreign Investment Strategies Contribute to the Technological Growth of the Multinational Corporation. **Long Range Planning**, v. 47, p. 16-31, 2014.

BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Corporate in subsidiaries of Brazilian multinationals. **Latin American Business Review**, v. 10, n. 2, p. 161-185, 2009.

BORINI, F. M.; JUNIOR, M. de M. O. Transferência de Conhecimento em Multinacionais Emergentes: survey com as multinacionais brasileiras. **Espacios**, v. 30, p. 13, 2009.

BORINI, F. M.; RIBEIRO, F. C. F.; COELHO, F. P.; PROENÇA, E. R. O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **FACES R. Adm. Belo Horizonte**, v. 5, n. 3, p. 42-55, set./dez., 2006.

BORINI, F. M. **Transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências organizacionais em subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

Brasil. CONAB. **Séries Históricas**. 2015. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&t=2>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

BROCK, D. M.; BIRKINSHAW, J. Multinational strategy and structure: a review and research agenda. **Management International Review**, v. 44, n. 1, p. 5-14, 2004.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.

BUCKLEY, P. J.; STRANGE, R. The Governance of the Multinational Enterprise: Insights from Internalization Theory, **Journal of Management Studies**, v. 48, mar. 2011.

CAMARGOS, M. A. de; CAMARGOS, M. C. S. Mapeamento da produção científica sobre fusões e aquisições na literatura nacional, 1994 a 2014. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 3, p. 101-137, set./dez. 2015.

CAO, L. L.; DUPUIS, M. Core competences, strategy and performance: the case of international retailers in China. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 19, n. 4, p. 349-369, 2009.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CARVALHO, C. A. S. de; DIB, L. A. da R. Reconciliando o Modelo de Uppsala com a Perspectiva de Network: revisão crítica e integrativa. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte**, v. 12, n. 2, p. 13-36, abr./jun. 2013.

CIABUSCHI, F.; DELLESTRAND, H.; MARTÍN, O. Internal embeddedness, headquarters involvement, and innovation importance in multinational enterprises. **Journal of Management Studies**, v. 48, p. 1612-1639, 2011.

CIRAVEGNA, L.; LOPEZ, L. E.; KUNDU, S. K. The internationalization of Latin American enterprises - Empirical and theoretical perspectives. **Journal of Business Research**, 2015.

CLETO, M. G. **Proposta de estruturação da transferência de tecnologia intra-firma para produção no exterior em empresa brasileira: o caso da Metal Leve S.A.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

COASE, R. **The nature of the firm**. *Economica*, v. 4, p. 386-405, 1937.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Jr.; SHOOK, C. L.; SHORT, J. C. Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 99-126, 2011.

CONCONI, P.; SAPIR, A.; ZANARDI, M. The Internationalization Process of Firms: from Exports to FDI. **ECARES – European Center for Advanced Research in Economics and Statistics**, Belgium, 2015.

COSTA, P. R. da; PORTO, G. S. Proposição de uma tipologia para a internacionalização de P&D interno e externo nas multinacionais brasileiras. **R. Adm**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 145-164, jan./fev./mar. 2013.

DADO, J.; WIKTOR, J. W.; ZBIKOWSKA, A. Foreign Markets Entry Motives And Strategies of Polish Exporters. **Marketing & Trade**, v. 18, p. 135-150, 2015.

DAL-SOTO, F.; ALVES, J. N.; BULÉ, A. E. Análise do processo de internacionalização do modelo de Uppsala: caminhos para as empresas brasileiras. **Estudo & Debate**, v. 21, n. 1, p. 179-199, 2014.

DAVIS, G. W.; BAILEY, D. V.; CHUDOKA, K. M. Defining and meeting the demand for aricultural machinery in China: a case study of John Deere. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 13, n. 3, p. 97-120, 2010.

DIB, L. A. da R. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: um estudo do setor de software no Brasil**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DIMITRATOS, P.; LIOUKA, I.; YOUNG, S. A missing operationalization: entrepreneurial competencies in multinational enterprise subsidiaries. **Long Range Planning**, v. 47, p. 64-75, 2014.

DOZ, Y.; SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. **From Global to Metational: How Companies Win in the Knowledge Economy**. Boston: Harvard Press, 2001.

DROGENDIJK, R.; HOLM, U. Cultural distance or cultural positions? Analysing the effect of culture on the HQ–subsidiary relationship. **International Business Review**. v. 21, p. 383-396, 2012.

DUNNING, J. H. Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. **Transnational Corporations**, v. 3, n. 1, p. 23-51, 1994.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, p. 1-31, 1988.

DUNNING, J. Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B. et al. **The international allocation of economic activity**. London: Macmillan, 1977.

FDC - Fundação Dom Cabral. (2015). **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015**. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2015/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2015.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016.

FERDOWS, K. Making the Most of Foreign Factories. **Harvard Business Review**, mar/apr 1997.

FERREIRA, M.; BELTRÃO, J. S.; ALMEIDA, M. R. Relações de controle e autonomia entre multinacionais e subsidiárias: um estudo de caso de multinacional norte-americana em Portugal. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 8, n. 3, p. 20-37, 2013.

FERREIRA, M.; LI, D.; SERRA, F. Transferência internacional de conhecimento na multinacional: Quando o jogo competitivo multi-mercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 9, n. 1, 2010.

FILHO, E. B. da S. Trajetória recente do investimento estrangeiro direto e em carteira no Brasil. **BEPI – Boletim de Economia e Política Internacional**, n. 9, jan./abr. 2015.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.; BORINI, F. M. Is production the core competence for the internationalization of emerging country firms? **Int. J. Production Economics**, v. 140, p. 439-449, 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Brazilian Multinationals – Competences for Internalization**. UK: Cambridge University Press, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (org) Internacionalização e os países emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, E. C. de; BARTH, M.; LEDUR, P. Franquias como apoio às estratégias de marketing e de competitividade: um estudo de caso na empresa Dumond. **Revista Estudos do CEPE**, n. 33, p. 127-156, jan./jun. 2011.

GALÁN, J. I.; GONZÁLEZ-BENITO, J. Determinant factors of foreign investment: some empirical evidence. **European Business Review**, v. 13, n. 5, p. 269-278, 2001.

GANZER, P. P.; MIORANZA, G.; NUNES, C. M. S.; GASPERIN, D.; DORION, E. C. H. Inteligência estratégica e a internacionalização de empresas: competitividade da indústria moveleira do rio grande do sul no mercado mundial. **Global Manager**, v. 11, n. 2, 2011.

GERSCHEWSKI, S.; ROSE, E. L.; LINDSAY, V. J. Understanding the drives of international performance for born global firms: An integrated perspective. **Journal of World Business**, v. 50, p. 558-575, 2015.

GIL, A. C. **ESTUDO DE CASO**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIRARDI, B. A.; OLIVA, A. M.; ANDRADE, A. R. de; GIRARDI, B. O. O desenvolvimento de inovações através da interação universidade-indústria e os resultados positivos dessa parceria. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, out, 2014.

GUILLEN, M. F.; GARCIA-CANAL, E. The American model of the multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 2, p. 23-35, 2009.

GUIMARÃES, A. M.; NETO, M. S.; SILVA, E. M. da. Redes Internacionais e Transferência de Conhecimento nas Subsidiárias da Embraer nos Estados Unidos e na China. **PG&C – Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, p. 64-82, out. 2014.

HOENEN, A. K.; NELL, P. C.; AMBOS, B. MNE Entrepreneurial Capabilities at Intermediate Levels: The Roles of External Embeddedness and Heterogeneous Environments. **Long Range Planning**, v. 47, p. 76-86, 2014.

HOLLESEN, S. **Essentials of Global Marketing**. FT Press: Denmark, 2012.

HYMER, S. **The international operations of national firm: a study of direct foreign investment**. Cambridge: MIT Press, 1960.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. Business relationship learning and commitment in the internalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, Kluwer Academic Publishers, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. Internalization in industrial systems - a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. **Strategic in global competition**. New York: Croom Helm, 1988, p. 287-314.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.

KAWAI, N.; STRANGE, R. Subsidiary autonomy and performance in Japanese multinationals in Europe. **International Business Review**, v. 23, p. 504-515, 2014.

KMPG. **Fusões e Aquisições 2015**: Acumulado e 2º Semestre. Disponível em: <http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/2016/02/fusoes-aquisicoes-2o-sem-2015.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

KNIGHT, G. A.; LIESCH, P. W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, v. 51, p. 93-102, 2016.

KOBERNYUK, E.; STILES, D.; ELLSON, T. International joint ventures in Russia: Cultures' influences on alliance success. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 471-477, 2014.

KOSTOVA, T.; MARANO, V.; TALLMAN, S. Headquarters-subsidary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. **Journal of World Business**, v. 51, p. 176-184, 2016.

KOTABE, M.; JIANG, C. X.; MURRAY, J. Y. Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. **Journal of World Business**, v. 46, p. 166-176, 2011.

KRAUS, S.; AMBOS, T. C.; EGGERS, F.; CESINGER, B. Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. **Journal of Business Research**, v. 68, p. 1501-1505, 2015.

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C. Estratégias de Entrada e Operação em mercados internacionais: China. **5ème colloque de l'IFBAE**, Grenoble, mai 2009.

LARIMO, J.; NGUYEN, H. L.; ALI, T. Performance measurement choices in international joint ventures: What factors drive them? **Journal of Business Research**, v. 69, p. 877-887, 2016.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A. de. Empreendedorismo Internacional: Proposição de um Framework. **XXXVI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, set, 2012.

LEONIDOU, L. C. Export barriers: non-exporters' perceptions. **International Marketing Review**, v. 12, n. 1, p. 4-25, 1995.

LYNCH, R.; JIN, Z. Knowledge and innovation in emerging market multinationals: The expansion paradox. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 1593-1597, 2016.

MACHADO, M. A.; BAUER, E. A. O papel das subsidiárias em países emergentes na geração de vantagem competitiva para multinacionais estrangeiras: o caso da subsidiária brasileira da *Clarks International*. **GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, ano 9, n. 2, p. 65-82, abr./jun. 2014.

MAEHLER, A. E. **Transferência de conhecimento em multinacionais: uma análise multidimensional de casos de empresas brasileiras no mercado português**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

MAHNKE, V.; AMBOS, B.; NELL, P. C.; HOBDAIRI, B. How do regional headquarters influence corporate decisions in networked MNCs? **Journal of International Management**, v. 18, p. 293-301, 2012.

MANOLOPOULOS, D. The concept of autonomy in the subsidiary management research: A conceptual investigation. **Journal of Transnational Management**, v. 11, n. 4, p. 45-62, 2006.

MCDUGALL, P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.

MCGUINNESS, M.; DEMIRBAG, M.; BANDARA, S. Towards a multi-perspective model of reverse knowledge transfer in multinational enterprises: A case study of Coats plc. **European Management Journal**, v. 31, p. 179-195, 2013.

MIGUEL, P. A. C. et al. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEBRO, 2012.

MORROW, J. F. International entrepreneurship: A new growth opportunity. **New Management**, v. 5, n. 3, p. 59-60, 1988.

MORSCHETT, D.; SCHRAMM-KLEIN, H.; SWOBODA, B. Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? **Journal of International Management**, v. 16, n. 1, p. 60-77, 2010.

MOTA, R. B. Decisões Estratégicas no Processo de Internacionalização de Empresas: "Forma de Entrada" e "Seleção de Mercado". **III Encontro de Estudos em Estratégia**, São Paulo/SP, maio, 2007

MUDAMBI, R.; PEDERSEN, T.; ANDERSSON, U.¹ How subsidiaries gain power in multinationals corporations. **Journal of World Business**, v. 49, p. 101-113, 2014.

MUDAMBI, R.; PISCITELLO, L.; RABBIOSI, L.² Reverse knowledge transfer in MNEs: subsidiary innovativeness and entry modes. **Long Range Planning**, v. 47, p. 49-63, 2014.

MURITIBA, P. M. **Estratégia Internacional de Gestão de Pessoas nas Multinacionais Brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

NAIR, S. R.; DEMIRBAG, M.; MELLAHI, K. Reverse Knowledge Transfer from Overseas Acquisitions: A Survey of Indian MNEs. **Management International Review**, v. 55, p. 277-301, 2015.

NARULA, R. Do we need different frameworks to explain infant MNEs from developing countries? **Global Strategy Journal**, v. 2, p. 188-204, 2012.

NUMMELA, N.; SAARENKETO, S.; JOKELA, P.; LOANE, S. Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study From Three Small Open Economies. **Management International Review**, v. 54, p. 527-550, 2014.

OCDE-FAO (Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico - Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação). **OCDE-FAO PERSPECTIVAS AGRÍCOLAS 2015-2024**. Disponível em: < <http://www.fao.org.br/download/PA20142015CB.pdf> >. Acesso em: 2 dez. 2016.

ORTEGA, A. A. C.; RODRIGUES, L. C. Internacionalização como vantagem competitiva: estudo de caso da empresa brasileira de software Datasul. In: II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II SIGEP) e Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (S2IS), 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2013.

OTTERBECK, L. (Ed.) **The management of headquarters-subsidiary relationships in multinational corporations**. New York: St Martin Press, 1981.

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, p. 45-64, 1994.

PALMIÉ, M.; KEUPP, M. M.; GASSMANN, O. Pull the Right Levers: Creating Internationally "Useful" Subsidiary Competence by Organizational Architecture. **Long Range Planning**, v. 47, p. 32-48, 2014.

PANANOND, P. Where do we go from here?: Globalizing subsidiaries moving up the value chain. **Journal of International Management**, v. 19, p. 207-219, 2013.

PATERSON, S. L.; BROCK, D. M. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. **International Business Review**, v. 11, p. 139-163, 2002.

PATTNAIK, C.; CHOE, S.; SINGH, D. Impact of host country institutional context on subsidiary performance. **Management Decision**, v. 53, n. 1, p. 198-220, 2015.

PESSOA, E.; MARTINS, M. Revisitando a Teoria do Ciclo do Produto. **R. Econ. Contemp.** Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 307-329, mai./ago. 2007.

Portal Brasil. **Agronegócio deve ter crescimento de 2% em 2017**. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/12/agronegocio-deve-ter-crescimento-de-2-em-2017>> Acesso em 10 jan 2017.

PORTER, M. (Org) **Competition in Global Industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAZIQ, M. M.; BORINI, F. M.; PERRY, M. Subsidiary initiatives and subsidiary autonomy: Evidence from New Zeland and Brazil. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, n. 3, p. 589-605, 2014.

REILLY, M.; SCOTT, P. S. Subsidiary Innovation: a Phenomenon Under Threat? Dublin Institute of Technology. Artigo 19, 2013. Disponível em: <<http://arrow.dit.ie/buschmanart/19/>> Acesso em 5 fev 2016.

RENNIE, M. W. **Born global**. The McKinsey Quarterly, v. 4, p. 45–52, 1993.

REUER, J. J.; KLIJN, E.; LIOUKAS, C. S. Board Involvement in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 35, p. 1626-1644, 2014.

ROCHA, A. da; SILVA, J. F. da; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (org.) **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 198-215.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. San Francisco: Lexington Books, 1994.

SCOTT, P.; GIBBONS, P.; COUGHLAN, J. Developing subsidiary contribution to the MNC - Subsidiary entrepreneurship and strategy creativity. **Journal of International Management**, v. 16, p. 328-339, 2010.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UDSC, 2005.

SILVA, I. M. da; CHAGAS, A. C. C. das; SIQUEIRA, S. V. Características de empreendedorismo internacional no processo de internacionalização: um estudo de caso na empresa Menendez & Amerino. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 2, p. 107-136, jul./dez. 2012.

SILVA, R. P. da. **A indústria de máquinas agrícolas: formação de um oligopólio, internacionalização e poder de mercado**. Dissertação (Mestrado em Ciências – área de concentração: Economia Aplicada) – Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba, 2015.

SILVA, R. S. da; ARAÚJO, M. F.; SOUZA, D. A.; CRISPIM, S. F.; GASPAR, M. A. Análise do processo de internacionalização de uma empresa venezuelana. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 8, n. 1, p. 31-47, 2013.

SILVEIRA, F. F. **Determinantes da transferência reversa de conhecimento tecnológico nas empresas multinacionais brasileiras**. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

SCHMID, S.; DZEDEK, L. R.; LEHRER, M. From Rocking the Boat to Wagging the Dog: A Literature Review of Subsidiary Initiative Research and Integrative Framework. **Journal of International Management**, v. 20, p. 201-218, 2014.

SCHREIBER, D.; VILELA JUNIOR, D.C.; VARGAS, L.M.; MAÇADA, A.C.G. Knowledge Transfer in Product Development: an Analysis of Brazilian Subsidiaries of Multinational Corporations. **Brazilian Administration Review**, v. 8, n. 3, p. 288-304, 2011.

SOUZA, A. E.; VASCONCELLOS, E. P. G.; CORRÊA, H. L. O processo de internacionalização de empresas de software: o caso Audaces. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 12, p. 1-25, jul./dez. 2012.

STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 120-149, jul./set. 2010.

STRUTZAENBERGER, A.; AMBOS, T. C. Unravelling the Subsidiary Initiative Process: A Multilevel Approach. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, p. 314-339, 2014.

TANURE, B.; CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (org.) **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 198-215.

TAQUETTI, L. B.; CLETO, M. G.; COLOMBO, S. G.; PEREIRA, D. I. D. O.; MACHADO, L. Desenvolvimento de subsidiárias e geração de competências: uma revisão sistemática. **VI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**, Ponta Grossa – Brasil, 2016.

UNCTAD. **Global Investment Trends Monitor**. 20 jan 2016. Disponível em: <http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2016d1_en.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2016.

United States. FMI. **Country Composition of WEO Groups**. 2016. Disponível em: <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/weodata/groups.htm>>. Acesso em: 26 dez. 2016.

VERBEKE, A.; CHRISMAN, J. J.; YUAN, W. A note on strategic renewal and corporate venturing in the subsidiaries of multinational enterprises. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 31, p. 585–600, 2007.

VERNON, R. “La inversión internacional y el comercio internacional en el ciclo de productos”. In: Rosenberg, N. (org.). *Economía Del Cambio tecnológico*. Trad. de Eduardo L. Suárez. México: Fondo de Cultura Económica, 1979, 1. ed., **El trimestre Económico**, Lecturas, v. 31, p. 408-427, 1966.

VIAN, C. E. D. F.; ANDRADE JÚNIOR, A. M.; BARICELO, L. G.; SILVA, R. P. **Origens, Evolução e Tendências da Indústria de Máquinas Agrícolas**. RESR, v. 51, n. 4, p. 719-744, 2013.

VIAN, C. E. D. E. F. **Dinâmica dos investimentos no subsetor de máquinas agrícolas**. In: SABBATINI, R. *Perspectivas do investimento no Brasil*. Campinas: Unicamp, 2009, cap. 6, p. 111-133.

VIEIRA, C. R. de B. **Gestão de Multinacionais: Análise de trajetórias de internacionalização de empresas brasileiras e de estratégias de gestão de subsidiárias**. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

VILLAR, C. B.; PAIVA, E. L. P. Estratégia de operações internacionais: evolução e tendências. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 10, n. 2, mai./ago. 2012.

VOUDOURIS, I.; DIMITRATOS, P.; SALAVOU, H. Entrepreneurial learning in the international new-high technology venture. **International Small Business Journal**, v. 29, p. 238–258, 2011.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

WILLIAMS, C. Subsidiary-level determinants of global initiatives in multinational corporations. **Journal of International Management**, v. 15, p. 92-104, 2009.

WU, J.; CHEN, X. Home country institutional environments and foreign expansion of emerging market firms. **International Business Review**, v. 23, p. 862-872, 2014.

WU, H.; CHEN, J.; JIAO, H. Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy. **Journal of Business Research**, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIP, G. Global Strategy in a World of Nations? **Sloan Management Review**, v. 31, n. 1, p. 29-41, 1989.

YOUNG, S.; DIMITRATOS, P.; DANA, L. International entrepreneurship research: what scope for international business theories? **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 31-42, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS ENTREVISTADOS	123
APÊNCICE 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA	124

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS ENTREVISTADOS

GESTÃO DE SUBSIDIÁRIAS E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Olá! Obrigada por participar da nossa pesquisa!

O estudo investiga o relacionamento matriz-subsidiária de empresas multinacionais. O objetivo é analisar o comportamento de subsidiárias de multinacionais localizadas em países em desenvolvimento quanto à sua capacidade de geração de competências. A posição e experiência que estas empresas acumulam trazem grandes contribuições para os estudos organizacionais.

Este questionário contém 9 perguntas. As respostas serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos e tratadas de maneira confidencial.

1. Nome da empresa.

2. Cargo do respondente.

3. Indique seu grau de concordância em relação à AUTONOMIA que a sua subsidiária tem para realizar cada uma das atividades descritas a seguir:

Atividades	1	2	3	4	5
Contratar consultores especializados					
Contratar serviços terceirizados para produção					
Recrutar pessoal para cargos executivos					
Selecionar fornecedores					
Desenvolver novos produtos					
Alterar características de produtos ou serviços oferecidos					
Alterar processos de produção					
Aprovar orçamento anual					
Expandir para novos mercados					

1 = discordo totalmente

2 = discordo parcialmente

3 = não concordo e nem concordo

4 = concordo parcialmente

5 = concordo totalmente

4. Indique seu grau de concordância em relação à INTEGRAÇÃO entre a sua subsidiária e a matriz em cada um dos itens descritos a seguir:

Itens	1	2	3	4	5
A matriz compreende e conhece bem a cultura brasileira					
Os profissionais da subsidiária têm facilidade para trabalhar com os profissionais da matriz com culturas diferentes					
A matriz tem confiança na subsidiária em relação ao cumprimento de metas estabelecidas					
A matriz tem participado intensamente do desenvolvimento tecnológico na subsidiária					
A cooperação com a matriz tem sido caracterizada por frequentes interações					
Existe troca de conhecimento entre as unidades dispersas globalmente					
Há políticas/práticas de valorização do conhecimento					
As unidades compartilham o mesmo benchmarking					
As unidades compartilham o mesmo banco de melhores práticas					

1 = discordo totalmente

2 = discordo parcialmente

3 = não concordo e nem discordo

4 = concordo parcialmente

5 = concordo totalmente

5. Indique seu grau de concordância em relação à ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA transmitida para a sua subsidiária em cada um dos itens descritos a seguir:

Itens	1	2	3	4	5
Há incentivo da alta direção para atividades empreendedoras					
A subsidiária identifica novas oportunidades de negócio para a empresa					
A matriz reconhece as oportunidades de negócios identificadas pela subsidiária					

A subsidiária tem contato direto com fornecedores					
A subsidiária tem contato direto com clientes					
A subsidiária tem contato direto com centros de pesquisa					
A alta direção da subsidiária possui experiência com atividades de inovação					
Assumir riscos é considerado um atributo positivo					
Há incentivo para tomada de decisão com riscos calculados					

- 1 = discordo totalmente
2 = discordo parcialmente
3 = não concordo e nem discordo
4 = concordo parcialmente
5 = concordo totalmente

6. Indique seu grau de concordância em relação ao CONTEXTO LOCAL no país onde a sua subsidiária está inserida em cada um dos itens descritos a seguir:

Itens	1	2	3	4	5
Existiram ou existem eventos, internos e externos, que levaram a subsidiária a procurar e aprender novas capacidades e a desenvolver competências					
Há relações, formais ou informais, com universidades ou centros de pesquisa					
Há boas instituições de suporte aos negócios					
A mão-de-obra é qualificada					
Os fornecedores são qualificados					
O relacionamento com clientes e fornecedores é forte					
Os consumidores locais exigem padrões elevados de qualidade					
A velocidade na inovação de produtos dos competidores é alta					
Há forte concorrência no país					

- 1 = discordo totalmente
2 = discordo parcialmente
3 = não concordo e nem discordo
4 = concordo parcialmente
5 = concordo totalmente

7. Indique seu grau de concordância em relação às INICIATIVAS desenvolvidas pela sua subsidiária em cada um dos itens descritos a seguir:

Itens	1	2	3	4	5
A subsidiária possui uma boa base de conhecimento (expertise e experiência) que a permite obter vantagem competitiva no mercado					
A subsidiária tem facilidade para identificar novas oportunidades para os negócios da empresa					
A subsidiária planeja ou realiza grandes investimentos comprometidos com sua atuação internacional					
O desenvolvimento de novos produtos ou serviços está relacionado ao conhecimento proveniente da matriz					

- 1 = discordo totalmente
 2 = discordo parcialmente
 3 = não concordo e nem discordo
 4 = concordo parcialmente
 5 = concordo totalmente

8. Indique em que extensão as seguintes atividades ocorreram na sua subsidiária:

Atividades	1	2	3	4	5
Resultados bem sucedidos dos investimentos no país pela subsidiária					
Desenvolvimento de novos produtos					
Transferência de conhecimento reversa					
Ampliação da responsabilidade internacional existente					
Criação de patentes					
Novos investimentos em P&D					
Aquisições de empresas nacionais conduzidas pela subsidiária					
Reconfiguração das operações nacionais de orientação doméstica para internacional					

- 1 = nunca
 2 = raramente
 3 = ocasionalmente

4 = frequentemente

5 = muito frequentemente

9. Indique o grau de relevância que as competências desenvolvidas na sua subsidiária exercem para a matriz no desempenho das atividades das áreas listadas a seguir:

Itens	1	2	3	4	5
Produção					
Planejamento					
Marketing e vendas					
Desenvolvimento de produtos ou serviços					
Gestão de pessoas					
Gestão financeira					
Gestão da cadeia de suprimentos					
Relacionamento com clientes e fornecedores					

1 = não relevante

2 = pouco relevante

3 = relevante

4 = muito relevante

5 = extremamente relevante

APÊNCICE 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA

A fim de compreender o comportamento das subsidiárias em estudo, os entrevistados foram interrogados sobre as seguintes questões:

PARTE 1: Perfil do entrevistado

1. Nome?
2. Cargo atual exercido na empresa?
3. Cargos anteriores exercidos da empresa?
4. Há quanto tempo trabalha na empresa?

PARTE 2: Caracterização da empresa

5. Onde e em que ano foi fundada?
6. Em qual setor a empresa se classifica?
7. Quais produtos ou serviços a empresa desenvolve?
8. Quem são os principais clientes?
9. Quem são os principais concorrentes?
10. Qual é o tipo de economia da empresa?
11. Em quantas bolsas de valores a empresa é listada?

PARTE 3: Processo de internacionalização da empresa

12. Quando a empresa iniciou seu processo de internacionalização?
13. Por onde começou?
14. Está presente em quais países?
15. Quais critérios foram utilizados para a escolha dos países?
16. Quais foram as maiores motivações para iniciar o processo de internacionalização?
17. Quais competências impulsionaram este processo?
18. Quais critérios justificaram as escolhas dos países anfitriões?
19. Quais as estratégias de entrada são geralmente utilizadas no processo de internacionalização: aquisições, JVs ou *greenfields*?
20. Cada subsidiária tem um papel diferente em relação à estratégia global da companhia?

PARTE 4: Criação da subsidiária brasileira

21. Quando ocorreu?
22. Havia outro tipo de investimento no Brasil antes da criação da subsidiária?
23. Quais foram as principais motivações para criação da subsidiária?

- 24. Quais produtos são desenvolvidos?
- 25. Quantos funcionários a subsidiária tem?
- 26. Quais mercados, nacionais e internacionais, a subsidiária atende?
- 27. Qual o papel da subsidiária?
- 28. O papel da subsidiária mudou com o passar do tempo?
- 29. Quais foram os principais resultados para matriz com a criação da subsidiária brasileira?

PARTE 5: Relação matriz-subsidiária

- 30. Quais são as principais características da cultura organizacional da empresa?
- 31. Aspectos culturais do país doméstico influenciam a gestão da subsidiária?
- 32. Há gestores expatriados? Com qual objetivo?
- 33. A subsidiária utiliza a estratégia de fornecedores globais da empresa?
- 34. Quais os maiores desafios encontrados pela subsidiária no relacionamento subsidiária-fornecedor? Como estes desafios estão sendo superados?
- 35. Quais os maiores desafios encontrados pela subsidiária no relacionamento matriz-subsidiária? Como estes desafios estão sendo superados?
- 36. Os sistemas de gerenciamento e controle da produção foram trazidos da matriz ou desenvolvidos na própria subsidiária?
- 37. Como ocorre o processo de transferência de conhecimento entre matriz e subsidiária?
- 38. Quais os principais desafios encontrados pela subsidiária no seu processo de TCR?
- 39. Como são as interações entre os executivos da matriz e subsidiária? Com que frequência ocorrem?
- 40. Quantos/quais movimentos internacionais de funcionários? Quais as atribuições? Por quanto tempo?
- 41. Que condições ou circunstâncias você considera que influenciaram as decisões recentes no que diz respeito ao desenvolvimento desta unidade?

PARTE 6: P&D e produção

- 42. Qual é o papel do setor de P&D da subsidiária?
- 43. Existe alguma ligação entre esta unidade e as: i) instituições de pesquisa; ii) as universidades; e iii) laboratórios de P & D das empresas locais e / ou estrangeiros?
- 44. Esta subsidiária dá abertura para as seguintes instituições neste país: i) laboratórios de pesquisa independentes; ii) as universidades?
- 45. Existe algum programa de troca entre profissionais desta subsidiária e outras instituições de pesquisa / laboratórios locais?
- 46. Os seminários relacionados com a investigação em curso nesta subsidiária são realizados em colaboração com outras unidades de investigação / instituições locais?

47. Os achados desta subsidiária são publicados em revistas científicas?
48. Os centros de pesquisa locais são uma das fontes mais prováveis de ideias de projetos iniciados nesta subsidiária?
49. Qual é o número de patentes desenvolvidas nesta subsidiária? Este número representa quantos % do número total de patentes desenvolvidas pela multinacional?
50. As ofertas de produtos tendem a ser inovadoras?
51. As alterações nas ofertas de produtos podem ser grandes?
52. Como são projetadas e realizadas essas alterações?
53. A subsidiária tem forte propensão para projetos de alto risco?
54. Subsidiária pode ser a primeira a introduzir novos produtos (ofertas, técnicas administrativas, tecnologias operacionais)?
55. Subsidiária coleta continuamente informações sobre clientes e concorrentes?
56. Subsidiária compartilha informações de forma eficaz com a rede multinacional?
57. A subsidiária integra informações de várias fontes para a tomada de decisões?
58. Subsidiária tem sido capaz de evitar erros potencialmente graves aproveitando as informações?
59. As práticas de produção são desenvolvidas na própria subsidiária, compartilhadas de outras unidades ou vêm da matriz?
60. Até que ponto esta subsidiária é importante para o desenvolvimento da produção das outras unidades?
61. Até que ponto esta subsidiária é importante para o desenvolvimento de produtos de outras unidades?
62. Até que ponto uma relação específica com um cliente ou fornecedor resultou no desenvolvimento de produtos ou modo de produção?